

# 15

GESTÃO EMPRESARIAL  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

## APRENDIZAGEM E COMPORTAMENTOS ORGANIZACIONAIS



# 15

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL APRENDIZAGEM E COMPORTAMENTOS ORGANIZACIONAIS



### OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Ao final da UA, o aluno compreenderá como as pessoas desenvolvem comportamentos e o quanto esses comportamentos têm relação com instituições sociais como a família e a escola. Aprenderá também como a reprodução de comportamentos específicos é exigida de acordo com os modelos de gestão empresarial.



### COMPETÊNCIAS

Conhecer as formas de aprendizagem e quais aplicações e/ou impactos essa aprendizagem causa no comportamento, e conseqüentemente na organização.



### HABILIDADES

Saber identificar as formas de aprendizagem e como elas se apresentam no cotidiano organizacional; Reconhecer os impactos do comportamento na organização.

## APRESENTAÇÃO

Nesta UA você entenderá como as pessoas desenvolvem comportamentos e o quanto esses comportamentos têm relação com instituições sociais como a família e a escola. Aprenderá também como a reprodução de comportamentos específicos é exigida de acordo com os modelos de gestão empresarial. Conhecerá as formas de aprendizagem e quais aplicações e/ou impactos essa aprendizagem causa no comportamento e, consequentemente, na organização. Aprenderá a identificar as formas de aprendizagem e como elas se apresentam no cotidiano organizacional. E também entenderá como elas impactam no comportamento organizacional.

## PARA COMEÇAR

Você já parou para pensar em como aprendemos? O quanto essa aprendizagem tem relação com a nossa infância? E sobre as empresas, como aprendemos dentro delas? Será que aprendermos durante a vida toda? Você já se perguntou o que a aprendizagem tem a ver com o comportamento? E mais, como esse comportamento, advindo da aprendizagem, pode ser importante para a organização?

Você saberia dizer onde e como aprendeu os seus atuais comportamentos? Eles têm origem no seu processo histórico e o resgate e compreensão desse processo histórico permitirá que você avalie melhor a qualidade do seu relacionamento interpessoal, o que é muito importante para a aprendizagem e comportamentos organizacionais. Isso também o auxiliará a identificar mais precisamente o impacto de suas atitudes no clima psicológico da organização.

A compreensão sobre suas atitudes o auxiliará a avaliar o quanto colabora para melhorar e ampliar a sinergia de sua equipe e de que forma poderá promover essa sinergia. Conseguirá identificar o que precisa melhorar e

aprender para aumentar sua contribuição como líder que aprende e que educa na organização.

Nesta UA você aprenderá como as pessoas adquirem comportamentos onde o foco são duas instituições sociais constituídas por pessoas integradas, a família e a escola. Conhecerá também os modelos organizacionais de gestão empresarial onde comportamentos específicos são exigidos visando à obtenção da eficiência, eficácia e efetividade. Serão apresentados também os comportamentos inovadores e alienados, que aparecem com certa frequência nos ambientes empresariais.

Vamos ao aprendizado?

## FUNDAMENTOS

Aprendizagem refere-se ao processo de adquirir conhecimento a partir de um estudo ou de uma prática onde, a princípio, se reproduz o que foi observado. Aprendizagem organizacional, conceito que emergiu na década de 1980, é algo complexo, que envolve outras variáveis. Os princípios e práticas da aprendizagem organizacional estão arraigados em diversas perspectivas da administração e reconhece a influência de muitos fatores, como a cultura, a estrutura, a estratégia organizacional, a capacidade de absorção, a resolução de problemas, a competência, a participação dos funcionários, entre outros, determinando os resultados da aprendizagem.

É possível dividir a aprendizagem em três ciclos:

- 1. Aprendizagem de ciclo simples:** É instrumental, envolve a descoberta e correção de erros dentro de um conjunto determinado de variáveis administrativas e está relacionado à mudança incremental, onde a empresa experimenta novas técnicas, métodos, táticas e tentativas para adquirir retorno rápido para fazer ajustes e adaptações em seus processos empresariais;
- 2. Aprendizagem de ciclo duplo:** Não envolve rotinas, é um processo cognitivo, resulta em mudanças nas estruturas mentais como: teorias em uso, suposições, estratégias organizacionais; e as formas com que são construídas as competências e ambiente empresariais;
- 3. Aprendizagem de ciclo triplo:** Exigem que as pessoas investiguem a natureza de seu processo de aprendizagem e seus efeitos, é o aprender a aprender. Cada indivíduo desenvolve suas próprias formas de aprender e tirar suas próprias lições de acordo com a experiência vivida é a forma que cada um de nós tem de aprender a aprender!

A aprendizagem torna-se foco e auxilia no desenvolvimento dos outros dois ciclos já citados.



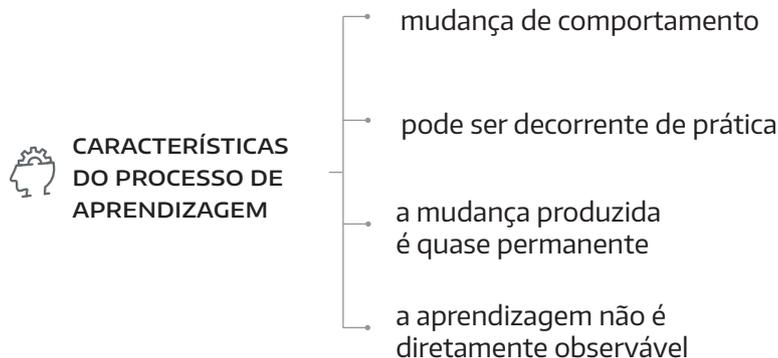
### ATENÇÃO

Os resultados da aprendizagem são influenciados por diversos fatores, como a cultura, a estrutura, a estratégia organizacional, a capacidade de absorção, a resolução de problemas, a competência, a participação dos funcionários.

Os métodos e técnicas de trabalho estão em constante renovação; por isso o ambiente de trabalho requer um processo de aprendizagem contínua! Os profissionais devem se atualizar sempre para apoiar a aprendizagem continuada da organização e auxiliar a busca pela manutenção de interesse da organização em suas competências.

Existem algumas características que podem ser observadas no processo de aprendizagem. Essas características envolvem:

Figura 1. Algumas características presentes no processo de aprendizagem.



- a. **O processo que resulta em mudança de comportamento:** Esse processo pode ser entendido como a participação ativa de um indivíduo que participou de um treinamento. Pela mudança de comportamento, participação ativa, é possível então observar e avaliar esse comportamento. Toda aprendizagem pressupõe um novo comportamento, afinal, você aprendeu algo e quer colocar o seu novo conhecimento em prática! Por exemplo, um supervisor de montagem responsável por uma equipe de dez pessoas, participou de um treinamento sobre Comportamento Organizacional. Ele costumava ser centralizador e autoritário, depois do treinamento, passou a ser mais flexível e participativo. Os resultados da aprendizagem são observados em sua mudança comportamental, sua equipe o avalia e aprova sua nova conduta.

- b. A aprendizagem decorrente da prática:** Para que haja aquisição do conhecimento é de fundamental importância por em prática esse conhecimento adquirido. Só aprendemos efetivamente depois de praticar repetidamente o que nos foi instruído. E repetimos até atingir o nível de perícia desejado. Não adianta ficar preso apenas aos conceitos! É necessário compreendê-los bem para conseguir colocá-los em prática. Por exemplo, não basta aprender todos os conceitos sobre gestão de pessoas. Eles são importantes, e servirão para nos guiar, colocá-los em prática permitirá que avaliemos o quanto conseguimos aprender sobre os conceitos e o que ainda demanda certo esforço, certa dedicação. Resgatando o nosso exemplo exposto no item anterior, de nada adianta ao supervisor de montagem aprender lições sobre processo decisório se não conseguir colocar em prática nada do que aprendeu.
- c. A mudança produzida no comportamento é quase permanente:** A permanência do conhecimento adquirido gerará mudanças efetivas no comportamento. Pode acontecer da mudança de comportamento estar ligada à existência de uma recompensa ou de uma punição. Enquanto a recompensa, ou punição, for mantida, o novo comportamento adquirido também se manterá. Quando a recompensa, ou punição, for retirada, o comportamento volta a ser como antes do treinamento, antes do processo de mudança. Para exemplificar essa característica pensemos num motorista de ônibus que começou a trabalhar bem cedo, ainda de madrugada e sofreu, na noite anterior, um estresse emocional, seu filho está doente no hospital. O desempenho do motorista de ônibus estará prejudicado, afinal ele está trabalhando sob o estresse emocional. Não podemos afirmar que esse novo comportamento observado é fruto da aprendizagem. Tão logo o filho se recupere, o motorista voltará a demonstrar o seu melhor desempenho. A mesma coisa acontece com um operador de empilhadeira quando está sob o estresse físico, ou seja, trabalhou em seu turno e ainda cobriu o colega em uma tarefa repetitiva. Tão logo ele descansa, voltará a trabalhar como antes. Nesses dois exemplos falamos de um desempenho que não é permanente, por isso, não podemos afirmar que houve aprendizagem. Mas são pontos que também devem ser observados.
- d. O processo de aprendizagem não é diretamente observável:** É possível afirmar que a aprendizagem é um dos fatores que causam impacto no desempenho de um trabalhador. Nem toda a alteração de comportamento está relacionada à aprendizagem. Quando um torneiro mecânico recebe um super-estímulo, um aumento de sua

recompensa, ele se apressará em produzir mais para alcançar o nível de desempenho esperado para que possa ganhar a recompensa. Isso não significa que ele aprendeu uma nova técnica, apenas usou o seu tempo de outra maneira. Da mesma forma, quando um empregado subordinado é humilhado por seu chefe, o desempenho dele em sua função tende a cair. Isso não significa que ele não aprendeu, e sim que seu comportamento é fruto de uma reação emocional por causa da humilhação pelo empregado por iniciativa de seu líder. Então, a aprendizagem será algo observável continuamente, será observada ao longo do processo por meio da mudança de comportamento.

Em seguida aprenderemos como as instituições sociais de indivíduos integrados influenciam na aprendizagem e no comportamento. Trata-se da família e da escola. São ambientes propícios para a aprendizagem de alguns comportamentos que tem forte relação com valores e condutas adotados por grupos sociais.



---

### ATENÇÃO

Os profissionais devem se atualizar sempre para apoiar a aprendizagem continuada da organização e auxiliar na busca pela manutenção de interesse da organização em suas competências.

---

## 1. O NOSSO PROCESSO HISTÓRICO DE APRENDIZAGEM E DE COMPORTAMENTO

### 1.1. APRENDIZADO EM FAMÍLIA

Em nossas vidas o nosso processo de socialização teve início no seio da família e também na escola. As organizações são compostas por pessoas que também tiveram esse processo de socialização, diferente ou igual ao nosso, na família e na escola. Até mesmo um indivíduo autônomo teve esse processo de socialização. E precisamos entender de que forma tais instituições intervêm em nosso comportamento.

A primeira aprendizagem da criança ocorre no seio familiar, onde ela aprende sobre hábitos alimentares e a manusear objetos, de acordo com a cultura em que vive, aprende a interagir social e culturalmente. Sob a orientação dos adultos aprende a utilizar seus brinquedos e desenvolve algumas habilidades que serão ainda melhor desenvolvidas de

acordo com o seu processo evolutivo, ou seja, com o seu crescimento. E esses brinquedos podem se transformar em ferramentas de trabalho, como é o caso dos pintores que, desde a infância, aprenderam a manusear pincéis e tintas para desenhar, aprimorar suas habilidades e se tornam profissionais da arte. Podemos afirmar que a família monopoliza as possibilidades de interação social e cultural das crianças por um período que pode variar dependendo do local e dos costumes.

As crianças se acostumam a ser obedientes aos pais, o que nos mostra que a família continua exercendo controle social sob seu comportamento. A criança aprenderá padrões de comportamento dependendo do tipo de relação que ela tem com os adultos. É através da família que a criança absorve os comportamentos sociais, ou seja, os usos e costumes da sociedade.

Quando somos crianças aprendemos a querer observando os outros quererem, as técnicas e costumes desenvolvidos são de acordo com sua conveniência, com a satisfação de desejos. Quando pequenos observamos que as pessoas ocupam papéis diferentes e que demonstram comportamentos diferentes também, e que estamos inseridos nessa sociedade. Percebemos que existe um sistema social e que esse sistema possui uma estrutura, que é composta por um conjunto de papéis específicos de cada posição, e começamos a entender o nosso papel.

O nível de conhecimento que a criança traz do seu lar vai influenciar no seu desempenho escolar. O mesmo acontece com as habilidades de lidar com a solidariedade, com os gestos de cortesia, com as expressões de respeito - chamados de símbolos sociais, e isso influencia significativamente a sua capacidade de desenvolver relacionamento interpessoal na sociedade.

E possível afirmar que o desenvolvimento da organização do pensamento da criança começa dentro de casa, em seu lar, e que ela usará essa organização para encarar a vida. Por exemplo, se em sua casa as pessoas tendem a ser mais práticas e resolver os problemas de certa maneira, ela tenderá a ser como os entes de sua família, reproduzindo o comportamento adquirido.

O comportamento das pessoas é moldado pelos valores morais aprendidos na infância, e é para a vida toda, exceto pelo fato dela receber recompensa e incentivos para aprender um comportamento novo e efetivar a manutenção deste. Citando um exemplo, se na infância a criança teve contato direto com pessoas autoritárias e individualistas, tenderá a reproduzir esse comportamento e, na vida adulta, profissionalmente também será assim. A não ser que exista uma forte razão ou recompensa para que ela aprenda um comportamento novo.

## 1.2. APRENDIZADO NA ESCOLA

A família, como exposto na seção anterior, auxilia na preparação da criança para o seu crescimento e desenvolvimento. Porém, não prepara as crianças para o trabalho. Na família, por causa das relações de parentesco, não é possível representar ou simular o ambiente empresarial. Por um lado existem sentimentos envolvidos, em outro, no lado empresarial, há burocracia! Onde as pessoas entendem e aprendem a seguir as regras, entendem sobre a regulamentação e sua importância para a empresa moderna.

É na escola que essa preparação para o trabalho acontece. É nesse ambiente social que as crianças têm a oportunidade de desenvolver as habilidades de relacionamentos interpessoais.



---

### ATENÇÃO

O comportamento das pessoas é moldado pelos valores morais aprendidos na infância, e é para a vida toda, exceto pelo fato dela receber recompensa e incentivos para aprender um comportamento novo e efetivar a manutenção deste.

---

Quando temos como foco a análise das organizações, percebemos que as questões relacionadas à autoridade e ao controle sempre estão em destaque. A própria liderança exige que o líder conduza sua equipe onde a sua autoridade é legitimada pelos liderados, é reconhecida essa autoridade pelo controle que o líder exerce. Na atualidade já existem formas de liderar sem ser autoritário, porém não podemos admitir que o líder perca o respeito que adquiriu de seus liderados. É necessário manter a disciplina, independente da técnica utilizada pela liderança.

E pensando em liderança e em autoridade, como será que foi a sua preparação na escola para exercer o poder? Será que a escola nos prepara para sermos líderes e fazer bom uso de nossa autoridade? E será que conseguirei reproduzir esse comportamento já aprendido perante os desafios no ambiente empresarial? Acreditamos que sim! Afinal, um dos aspectos mais importantes na escola é a conservação da ordem, ou seja, no reconhecimento e na obediência à autoridade, no reconhecimento da hierarquia de autoridades existentes na instituição social. É na escola que aprendemos a lidar com outras pessoas e seguir regras sociais, regras de convivência, a seguir o que o professor solicita.



---

## CONCEITO

Aprendizagem refere-se ao processo de adquirir conhecimento a partir de um estudo ou de uma prática onde se reproduz o que foi observado, ou seja, aprendido.

---

Na escola podemos ter contato com a conduta autoritária ou com a conduta democrática. Na primeira, a submissão constante auxilia no desenvolvimento de alunos que não acreditam em seus potenciais, que sentem necessidade de alguém para mandar, para que eles tenham a quem obedecer. No modelo educacional democrático, a verdade e a criatividade andam em compasso com a ordem e com a autoridade, passam a representar uma necessidade da organização no processo pedagógico, o que contribui para o desenvolvimento de alunos melhor preparados para enfrentar as situações no ambiente empresarial.

Para terminar, podemos dizer que o modelo educacional que vigorou após a Revolução Industrial está ultrapassado e que existe uma demanda enorme por sua reformulação, e é o que vem acontecendo. Já encontramos modelos educacionais mais compatíveis com as nossas necessidades de aprendizagem, formando alunos de maneira mais adequada para e no mundo do trabalho.

## 2. O COMPORTAMENTO INOVADOR NAS ORGANIZAÇÕES: OPORTUNIDADES OU OBSTÁCULOS?

Se pensarmos em organizações muito burocráticas logo imaginaremos comportamentos ligados à obediência, à conduta rígida que segue regras pré-estabelecidas. Organizações muito burocráticas não dão espaço à criatividade nem à busca de novas soluções para problemas novos. E como fica esse modelo de gestão empresarial no mundo globalizado em que vivemos?

É indiscutível o fato de que as organizações meramente burocráticas apresentam dificuldades em lidar com as novas necessidades do mercado globalizado. Afinal, as exigências da atualidade apontam para a integração entre as atitudes e valores das pessoas e as novas estruturas, processos e tecnologia. E nas organizações muito burocráticas não são pessoas que se relacionam entre si, e sim a comunicação entre cargos e funções. E para ocupar esses cargos necessitam de pessoas com certas competências técnicas apenas. Diferente de outros modelos organizacionais onde há espaço para a inovação.

É correto afirmar que a globalização da economia impôs modelos de gestão que consideram a cooperação onde existe a participação e a

autonomia dos colaboradores. Bem diferente das organizações muito burocráticas. O caráter pessoal da decisão gerencial é reduzido dando espaço à atuação em equipes e também à responsabilidade dos técnicos. Os trabalhadores devem ter, além das técnicas específicas para realizar suas atividades, conhecimentos mais amplos, que são exigidos pelo processo decisório e pela flexibilidade da produção de bens e serviços.

Na empresa que compete globalmente, a gestão da inovação contínua passa a ter importância extrema, tornando-se uma responsabilidade estratégica e organizacional. Tendo em vista os valores e metas organizacionais, e também considerando que na atualidade as empresas dependem da inovação para sobreviver, e sendo a inovação totalmente ligada aos seres humanos, conseguimos concluir que o comprometimento das pessoas é algo desejável para as empresas modernas.

Peter Drucker descreve o papel a ser desempenhado pelo trabalhador da sociedade do conhecimento como sendo responsável pelo seu próprio trabalho sendo guiado por objetivos e autocontrole, responsabilizando-se pelo aperfeiçoamento constante. Baseando-nos na ideia do autor identificaremos que a educação não cumprirá a missão de desenvolver pessoas com todas as qualificações desejadas pelas organizações se ficar limitada ao aprendizado focalizado apenas nos conceitos, métodos e técnicas de execução do trabalho.

Então, precisamos de um processo educacional que permita a visão ampla abrangendo o autodesenvolvimento das pessoas. Podemos observar, então, a necessidade não só da compreensão e atuação no desenvolvimento humano como também do desenvolvimento de habilidades para o entendimento da organização como sistema aberto que evolui cujo futuro é planejado de forma estratégica!

### **3. INOVAÇÃO**

Aspectos como liderança, trabalho em equipe, atitude de aprendizado, comunicação participativa e dedicação na realização do trabalho nas organizações são importantes e favorecem a inovação. Sempre que há inovação, existe o risco dela não ser aceita. Por exemplo, realizei o meu trabalho em uma planilha eletrônica, utilizando fórmulas para que haja redução de retrabalho de digitação de informações. Isso, para as minhas tarefas diárias na empresa, é uma inovação. Porém, corro o risco da minha ideia não ser aceita pelos meus superiores. Se eu trabalho com produtos em uma empresa e crio um produto novo, considerando toda a inovação existente para aquele produto, dependendo do modelo organizacional da empresa, corro o risco de ter me dedicado a algo que não será bem visto, por exemplo, em uma empresa tradicional e conservadora.

Para a inovação temos que considerar alguns riscos, que são descritos na tabela 2 a seguir:

Tabela 1. Dimensões dos riscos que corremos ao sermos inovadores na empresa.

DIMENSÃO	RISCO
Relação interpessoal entre colegas (reprovação)	Os colegas de trabalho podem não aprovar as atitudes inovadoras, o que pode prejudicar o trabalho em equipe.
Relação empresarial (regras)	A quebra de padrões na organização pode não ser visto com “bons olhos”, podemos ser encarados como transgressores, e não como inovadores.
Relação com o trabalho (avaliação)	A cobrança sobre o meu desempenho no trabalho pode aumentar. Os inovadores são mais cobrados que os demais.

Por alterar o cotidiano organizacional e evoluir os riscos descritos no tabela 1, o comportamento inovador necessita de algumas habilidades como a de negociação, senso crítico para ser usado nas relações interpessoais e também na realização de tarefas.

Uma organização só consegue ser inovadora se incentivar que seus funcionários sejam inovadores. Por isso as ações das lideranças devem ser orientadas pelo senso crítico, pela negociação e pela capacidade de conviver com ambiguidades.

Bem, e é fácil ser inovador? Será que sendo recém-contratado por uma empresa multinacional já conseguirei propor as minhas ideias inovadoras?

No ambiente empresarial o comportamento inovador surge do conhecimento que adquirimos sobre o nosso trabalho, sobre a empresa, sobre a nossa capacidade de administrar as nossas relações interpessoais na organização. Esse seria o primeiro obstáculo para a inovação, o conhecimento prévio e aprofundado sobre a empresa, sobre as pessoas que nela trabalham, sobre o mercado em que a empresa atua.

Outro obstáculo é fruto do primeiro: a dificuldade em pensar em algo que seja diferente das regras já estabelecidas. É necessário muita criatividade, ousadia para propor algo que não está previsto. Convivemos também com o pessimismo, com pessoas que não acreditam que novas propostas podem dar certo. Temos ainda os critérios de julgamento conservadores, as pessoas que não gostam de pensar e que preferem seguir o seu trabalho como sempre, se mantendo alienado às possibilidades de mudança. E, por último, um grande obstáculo são as organizações muito burocráticas! Nelas não há espaço para a inovação.

#### 4. GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES

As empresas procuram manter e ampliar seus conhecimentos existentes, gerar inovações por meio da criatividade em plena era da gestão do capital intelectual. Para que isso aconteça é importante que a organização tenha líderes! E a formação de líderes também é um processo que envolve aprendizagem e comportamentos organizacionais. Na dinâmica das organizações o processo de ensino e de aprendizagem torna-se estratégico, sendo de responsabilidade do líder a função de agir como facilitador da aprendizagem. Na empresa, é como se o líder fosse o professor, que direciona caminhos, que incentiva o desenvolvimento dos funcionários, que está sempre à frente de sua equipe efetivando a gestão do capital intelectual.



---

#### ATENÇÃO

Ensinar é promover a construção do conhecimento, ensinar é pensar certo, ensinar é escutar. (Paulo Freire)

---

O que você entende por “ensinar”? Você acha que ensinar é transmitir conhecimento? Como é que o professor de Matemática ensina seus alunos? E o professor de história? É por transferência de conhecimento ou é pela promoção de jeitos que proporcionem ao aprendiz a construção de seu conhecimento com base no que foi exposto na UA? Sim, essa última questão é a mais correta, afinal, ensinar, seja na escola, em casa ou no ambiente empresarial, refere-se à promoção de jeitos que permitam que a construção do conhecimento seja efetivada por quem aprende!

Na empresa, o líder pode explicar a tarefa por horas para os seus liderados. Porém, eles só aprenderão efetivamente quando colocarem em prática os ensinamentos ministrados pelo líder. Então, é melhor que o líder desempenhe o papel de educador, mostre o que e como fazer, para que o liderado possa verificar o seu aprendizado e ambos possam pensar criticamente sobre a situação que acabaram de viver, o que deve alterar comportamentos. O liderado aprende, mas e o líder? Será que ele aprende com a experiência que acabou de vivenciar? Sim, todos aprendem!

Na empresa, quando uma recepcionista é treinada pela sua supervisora para operar uma central telefônica, e essa experiência ocorrer apenas verbalmente, quando a recepcionista precisar colocar em prática o que aprendeu, não será fácil. Então é melhor que ela aprenda fazendo, para que possa tirar as dúvidas e para que a supervisora também possa verificar se o que ensinou foi aprendido ou se precisa reforçar algo. Dessa

forma ambas adquirirão confiança, já que uma pode tirar as dúvidas durante a aprendizagem e a outra pode acompanhar o processo de aprendizagem na prática de sua subordinada.



---

### ATENÇÃO

Ensinar, seja na escola, em casa ou no ambiente empresarial, refere-se à promoção de jeitos que permitam que a construção do conhecimento seja efetivada por quem aprende!

---

Para ensinar, o líder deve aprender também. Aprender a pensar certo, a direcionar o aprendizado de seu liderado, submeter as nossas verdades à avaliação crítica e verificar o quanto podem ser modificadas. Isso permitirá o acompanhamento do desenvolvimento de novas competências, uma vez que acabaremos identificando que algumas das competências adquiridas já estão ultrapassadas. Devemos também aproveitar para avaliar acertos e erros, para que possamos agir adequadamente, ou seja, reforçar o que propiciou acertos e corrigir o que provocou erros.

Pensar certo também envolve a questão do respeito. É respeitar o aprendiz como aprendiz, que não tem a obrigação de saber o que está sendo ensinado, Se isso fosse verdade, ou seja, se ele já devesse saber o conteúdo que está sendo abordado no treinamento, então por qual razão ele estaria realizando o treinamento? Aqui alertamos também que o respeito envolve considerar que as pessoas são diferentes, que possuem histórias de vida diferentes, que tiveram desenvolvimentos diferentes em distintas instituições sociais de integração (família e escola). Logo, é de se esperar que aprendam de uma maneira bem diferente da nossa. O bom líder reconhece essa diferença e deve-se reconhecer o valor das diferenças individuais para uma equipe. O incentivo à diversidade na equipe é importante e o respeito a essa diversidade também. Todos podem aprender, mas ninguém aprende sozinho!

Respeitar a ética é pensar certo! Ser o exemplo é pensar certo também. A maneira mais barata e eficaz de ensinar comportamentos é através da conduta do líder. Os liderados observam seus líderes e seguem os mesmos padrões de comportamento, afinal o líder é aquele que as pessoas admiram na empresa.

Pensar certo envolve a certeza de que estamos mudando o mundo, de que transformamos o nosso cotidiano e por ele somos transformados. É ter a certeza de que posso trilhar novos caminhos, mesmo sendo um gestor. É importante saber que não preciso ter um comportamento rígido

e inflexível para ser respeitado, e que existem outras formas de impor respeito sem desvalorizar as pessoas. O líder que muda, que se transforma, também transforma a sua equipe!

Para terminar a nossa unidade, devemos lembrar que o líder educador deve escutar atentamente o seu liderado e procurar compreender o que ele diz, quais são suas dúvidas ou colocações. As organizações modernas já não seguem mais o modelo autoritário onde, de acordo com o nível hierárquico ocupado, o funcionário não era escutado. Imagina como seria frustrante se, diante de uma ideia para melhorar o desempenho da equipe você fosse ignorado pelo seu chefe! Quem tem algo a dizer deve incentivar aqueles que podem ouvir a participar do processo de aprendizagem para estabelecer um diálogo, para que a comunicação seja estabelecida, para que todos possam reconhecer o valor do outro e o quanto essa participação apoia a gestão do conhecimento organizacional!



## ANTENA PARABÓLICA

Você tem ideia do que seja uma Universidade Corporativa? Já imaginou como as grandes organizações mantem e motivam seus funcionários e colaboradores a dar continuidade a seus estudos?

Em 1956, Ralph J. Cordiner, que foi o principal executivo da General Electric (GE) entre 1950 e 1963, criou o que é considerada por muitos pesquisadores a primeira universidade corporativa. Se não for a primeira, é uma das primeiras e é uma das mais importantes e tradicionais: Crotonville. Na UC Crotonville, muitos líderes foram formados. Não só para atender a GE, mas outras empresas também. Por exemplo, John F. Welch Jr. foi o principal executivo da GE entre 1981 e 2001. Mais conhecido como Jack Welch, é um exemplo de dirigente competente e bem sucedido formado em Crotonville. O atual Chief Executive Officer (CEO) da GE, Jeffrey R. Immelt, também estudou em Crotonville. Jeff Immelt e também seus outros dois concorrentes ao cargo de CEO da GE em 2001: Walter James McNerney Junior e Robert Louis Nardelli. Como foram preteridos na escolha de 2001, Jim McNerney, que entrou na GE em 1982, e Bob Nardelli, que ingressou na GE em 1971, aproveitaram a excelente formação obtida na universidade corporativa da GE para ocupar cargos importantes em outras corporações. Jim McNerney foi o principal executivo da 3M e da Boeing. Já Bob Nardelli foi CEO da Chrysler.

Notem que uma Universidade Corporativa é muito importante para manter profissionais competentes na organização e para aproveitar melhor o talento destes trabalhadores nos negócios.

Continue a pesquisa sobre Universidade Corporativa (UC): visite os sítios virtuais das empresas como Natura, Nestlé, Itaú, Motorola, Sun... Tente relacionar suas descobertas com os tópicos tratados em nossa unidade de aprendizagem.



## **E AGORA, JOSÉ?**

Neste momento você já tem ideia do que é aprendizagem e de como esse processo de aprendizagem acontece dentro da organização. Sabe também que o papel do líder é de extrema importância nos processos de aprendizagem. Vamos em frente? Na próxima unidade de aprendizagem você terá contato com as condições sociais, econômicas, e tecnológicas que afetam o comportamento organizacional.

## GLOSSÁRIO

**Alienado:** Segundo Houaiss (2009), é algo ou alguém que, voluntariamente ou não, fica distante da realidade na qual está inserido.

**Ambiguidade:** Segundo Houaiss (2009), é a dúvida, ou a incerteza, sobre algo, causada pela hesitação entre duas ou mais possibilidades de interpretação ou condição.

**Arraigado:** Segundo Houaiss (2009), significa enraizado, fixado.

**Cognitivo:** Segundo Houaiss (2009), é a condição relativa ao processo mental de percepção, memória, juízo e/ou raciocínio.

**Demandar:** Segundo Houaiss (2009), é manifestar a necessidade ou desejo por algo.

**Incremental:** Segundo Houaiss (2009), é a condição de acréscimo ou de aumento de algo.

**Perícia:** Segundo Houaiss (2009), é a condição de quem possui muita habilidade ou experiência em alguma atividade, tornando-se especialista nela.

**Sinergia:** É a ampliação do efeito das ações coletivas por meio da cooperação para obter desempenho potencializado ao que seria obtido pela somatória de ações isoladas. Este efeito pode ser positivo, neutro ou negativo. Segundo Houaiss (2009), é a ação ou esforço simultâneo, trabalho ou operação associado, cooperação, seja entre indivíduos, entre organizações.

## REFERÊNCIAS

HOUAISS, ANTÔNIO; VILLAR, MAURO DE SALLES; FRANCO, FRANCISCO MANOEL DE MELLO. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>>. Acesso em: jun. 2010.

MACEDO, IVANILDO IZAIAS DE et al. **Aspectos Comportamentais da gestão de pessoas.** 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 152 p. (Gestão Empresarial).

UFSC. **Mecanismo online para referências.** Disponível em: <<http://www.rexlab.ufsc.br:8080/more>>. Acesso em: jun. 2010.