

## Área Temática: Recursos Humanos

### Desenvolvimento de Recursos Humanos e a Aprendizagem no Local de Trabalho: Identificando Perspectivas e Abordagens

#### AUTORA

CLAUDIA SIMONE ANTONELLO

Universidade Presbiteriana Mackenzie

claudiah.simone@terra.com.br

**Resumo:** O artigo apresenta estudo que teve como objetivo revisar contribuições à literatura sobre aspectos referentes a Aprendizagem no Local de Trabalho e Desenvolvimento de Recursos Humanos, partindo do questionamento “como os gerentes aprendem no local de trabalho?” A revisão é realizada a partir de artigos publicados em sete *journals* considerados de referência nesta área de estudo no período 1995-2002. Identificou-se contribuições nas publicações que abrangem três áreas de investigação: (1) Aprendizagem Organizacional e as Organizações que Aprendem; (2) Conhecimento e Competência e (3) Empregabilidade e Carreira. A análise também proporcionou alguns *insights* importantes e características que permitem definir a extensão da aprendizagem no local de trabalho. Além disso, a área de Desenvolvimento de Recursos Humanos evidenciou estar procurando abarcar a questão de Aprendizagem no Local de Trabalho e focar as atividades de aprendizagem que estão ligadas diretamente às metas do trabalho, em nível individual e organizacional. As publicações analisadas revelaram a tentativa de se esclarecer e ampliar o debate sobre os temas que motivam as organizações a considerar o investimento na aprendizagem local de trabalho e em desenvolvimento de recursos humanos. Diferentes propostas e discussões evidenciam uma mudança nos paradigmas sobre estes dois temas. As constatações apresentam implicações para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, principalmente quando se pretende projetar e implementar um programa para aprendizagem gerencial no local de trabalho.

**Palavras chave:** aprendizagem informal, desenvolvimento de RH, aprendizagem organizacional.

#### 1. Introdução

Este artigo tem seu foco sobre dois temas em particular, a aprendizagem no local de trabalho e seu espaço e inserção no Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH). Ambas disciplinas estão em evolução tanto em sua investigação quanto prática e apresentam questões relacionadas e integradas em seu escopo. Os principais tópicos relacionados a estes dois temas incluem a criação e difusão de conhecimento, princípios e processos de aprendizagem organizacional, desenvolvimento de competências, investimento em desenvolvimento de recursos humanos, aprendizagem gerencial, na ação e no local de trabalho.

O presente estudo tem como objetivo revisar contribuições à literatura sobre aspectos referentes a aprendizagem no local de trabalho e desenvolvimento de recursos humanos, partindo da pergunta “como os gerentes aprendem no local de trabalho?” A revisão é retirada de artigos publicados entre 1995-2002 entre sete *journals*: *Executive Development*; *Journal of Management Development*; *Journal of Organizational Change Management*; *Leadership and Organization Development Journal*; *Management Development Review*; *The Journal of Workplace Learning*; *The Learning Organization*, através do sistema *Library Emerald Publishes* (Inglaterra:1999). Serão apresentados os resultados obtidos nesta revisão, concluindo com um resumo das implicações para aprendizagem e programas de desenvolvimento gerencial.

A aprendizagem no local de trabalho e o Desenvolvimento de Recursos Humanos são considerados tópicos de estudo legítimos (Swanson, 2001; McGoldrick et al., 2001; Sadler-Smith e Smith, 2001). Como explicações dos processos de aprendizagem individual e organizacional eles estão substituindo a condição “treinamento tradicional” gradualmente por “desenvolvimento” e “educação no local de trabalho”. Considera-se que estes sejam conceitos mais inclusivos e integrados. A literatura revela um certo grau de confusão e discordância, por exemplo, sobre o que constitui DRH. A definição varia, a depender da perspectiva adotada, acadêmica ou de profissionais e, além disso, é contingente a contextos culturais, do público para o qual é planejado e resultados pretendidos. (Garavan et al., 2000)

A literatura gerencial adota uma perspectiva estreita dos propósitos de DRH. Neste contexto, DRH é geralmente definido como um conjunto formal de práticas organizacionais e individuais que são projetadas para aumentar a contribuição potencial dos recursos humanos para organização (Holton, 2001; Walton, 1999). Por outro lado há uma perspectiva baseada no investimento na noção de capital humano, e refletindo a consciência crescente da relação entre as estratégias centrais do negócio e suas práticas de DRH (Greer, 2001, Shandler, 1996). Esta perspectiva sugere que recursos humanos possuem um papel significativo no gerenciamento estratégico da organização. Diversas outras perspectivas existem sobre a natureza de DRH; porém, se julgadas as evidências empíricas, o paradigma gerencial geralmente está em ambas, na mais comumente esposada pela literatura gerencial e a praticada pelas organizações (Garavan et al., 2000; Hill e Stewart, 1999).

A literatura em administração e estratégia apresenta um forte argumento de que a efetividade organizacional requer proficiência de aprendizagem em ambos níveis, individual e organizacional (Dixon, 1992; Garrick, 1998). Os ambientes externos dinâmicos nos quais muitos negócios operam atualmente, requerem que se desenvolva uma capacidade para aprender mais rapidamente que os competidores; encontre-se soluções para novos e complexos problemas; e se incremente o que se faz por meio da liderança efetiva e da aprendizagem. Boud e Garrick (1999), por exemplo, dizem que a crença no capital intelectual como uma fonte de vantagem competitiva sustentável coloca em foco a necessidade de se subsidiar “aprendizagens ricas” no contexto organizacional. Outros pesquisadores, tais como Kofman e Senge (1993), exploraram como as práticas de liderança podem facilitar mudança e podem renovar organizações por meio da aprendizagem.

Conceitos como gerenciamento do conhecimento, aprendizagem organizacional e Desenvolvimento de Recursos Humanos são complexos e a literatura sinaliza uma multiplicidade de perspectivas e definições. Também são propostas muitas definições de aprendizagem no local de trabalho; porém, a análise das publicações aqui consideradas proporcionam alguns *insights* importantes e características que permitem definir a extensão da aprendizagem no local de trabalho. Estes podem ser resumidos da seguinte forma:

(a) A aprendizagem no local de trabalho representa um conjunto de processos que acontecem dentro de contextos organizacionais específicos, que se focalizam na aquisição e assimilação de um grupo integrado de conhecimento, habilidades, valores e sentimentos e resultam em indivíduos e equipes que redirecionam e mudam fundamentalmente os seus comportamentos.

(b) A aprendizagem no local de trabalho incorpora dentro de seus limites, questões do indivíduo e da aprendizagem organizacional como uma disciplina acadêmica e como conjunto de práticas que ocorre formal e informalmente dentro das organizações.

(c) O discurso sobre aprendizagem no local de trabalho realça o complexo e específico contexto de aprendizagem. Normalmente são realizadas distinções entre aprendizagem formal, informal e incidental. Existe um debate sobre o que estes termos significam; porém, as definições usualmente aceitas são: aprendizagem formal geralmente recorre a atividades de aprendizagem intencionalmente construídas e que normalmente são consideradas pertencentes

ao domínio de DRH; aprendizagem informal recorre a aprendizagem não planejada, não intencional ou interdependente que deriva da experiência. Aprendizagem incidental é considerada um subconjunto de aprendizagem informal e é descrita freqüentemente como aprendizagem derivada de processos de tentativa- erro (Marsick e Watkins : 2001).

(d) a literatura faz distinções entre a expressão “aprendizagem no local de trabalho” e atividades de aprendizagem em termos de seu *locus* de controle. Atividades de aprendizagem formais são conceituadas como organizacionalmente mediadas e envolvem muito menos auto-direção quando comparadas a atividades informais e incidentais que são consideradas altamente auto-dirigidas e onde controle está dentro da esfera de aprendizagem individual (Eraut, 2000).

(e) A noção de aprendizagem como um conceito tem evoluído marcadamente em termos de significado. Em sua forma tradicional tende a ser conceituado como a preocupação com a aquisição de habilidades ou competências que são ampliadas por experiência de trabalho. Concepções mais contemporâneas tendem a focalizar menos na informação ou aquisição de habilidades, e o seu foco está no desenvolvimento de novos e modernos processos cognitivos junto a aquisição de competências. Kim (1993), por exemplo, diz que as pessoas precisam aprender a pensar diferente sobre as questões do local de trabalho. Agashae e Bratton (2000) comentam que o conteúdo do que é ensinado é em grande parte incidental para as mudanças cognitivas mais subjetivas, que provavelmente são derivadas de atividades de aprendizagem.

Assim, a literatura da aprendizagem no local de trabalho destaca os processos envolvidos na aprendizagem *a partir, no e pelo* trabalho. Considera imperativa a aprendizagem no local de trabalho para o sucesso empresarial dentro do paradigma da Administração Estratégica de Recursos Humanos. Bratton e Gold (1999) destacam que na maioria das formulações da Estratégica de RH, aprendizagem no local de trabalho e Desenvolvimento de RH representam alavancas estratégicas chaves que podem auxiliar as organizações a alcançarem suas metas de gerenciamento de RH tais como qualidade, flexibilidade e compromisso. Tem-se reconhecido que para os funcionários serem considerados competentes, além receber um treinamento inicial inclusivo e sistemático, têm que participar de uma série de atividades de aprendizagem formais e informais na sua vida de trabalho (Eraut, 1998).

## **2. Temas Específicos Identificados nas Publicações**

Na tentativa de responder a questão lançada no início deste artigo identificou-se contribuições nas publicações que abrangem três áreas de investigação: artigos e contribuições que destacam o conhecimento e a competência e sua relevância no sucesso empresarial; artigos que debatem as dimensões da aprendizagem organizacional e os paradigmas de organizações de aprendizagem; e finalmente um grupo de artigos que evidenciam empregabilidade e desenvolvimento de carreira. Por limitações de espaço e para não tornar exaustiva a leitura, se apresentará apenas alguns exemplos de artigos em cada uma das temáticas identificadas.

### **2.1. Aprendizagem Organizacional e as Organizações que Aprendem**

Nas publicações que abordam os temas aprendizagem organizacional e organizações que aprendem (*learning organizations*) emergem questões sobre mudança, intervenções de feedback de grupo, aprendizagem e competitividade, gerenciamento da qualidade e o impacto das novas práticas no RH nas mudanças organizacionais. Em geral, os artigos discutem como as organizações estão tentando focalizar num ciclo contínuo de aprendizagem para capitalizar em capacidades organizacionais. Também sugerem que uma perspectiva de organizações que aprendem permitem as organizações serem mais ágeis e responder ao ambiente externo.

**Quadro I:** Exemplos de Publicações com Foco no Tema Aprendizagem Organizacional e as Organizações que Aprendem

Autor/Tema	Foco
<b>Mumford (1995):</b> <i>Aprendizagem oriunda da experiência gerencial</i>	Investiga como os gerentes aprendem a partir de sua experiência com referência a um estudo de 21 diretores em 15 organizações inglesas e propõe quatro abordagens (intuitiva, incidental, retrospectiva e prospectiva)
<b>Zube-Skeritt (1995):</b> Relação do desenho de cursos e aprendizagem organizacional	Explora idéias e temas relacionados com o desenvolvimento e a educação gerencial para as novas organizações de aprendizagem e apresenta um exemplo de desenho de curso baseado no trabalho para gerentes experientes.
<b>Dixon (1995a,1995b):</b> Potencial da gerencia e desenvolvimento	Sintetiza um estudo sobre 46 organizações que estão sendo privatizadas e a preocupação com a gerência intermediária e suas atitudes a respeito da mudança de cultura que estão experienciando durante este processo de privatização.
<b>Kilcourse (1995):</b> Relação entre desenvolvimento gerencial atual e futuro.	Descreve a rápida proliferação de escolas de negócios e afirma que mudanças contínuas e dinâmicas colocam novos desafios para os gerentes, requerendo uma forma diferente de desenvolvimento gerencial.
<b>Carnall (1995):</b> Futura Orientação dos programas de MBA	Examina as prováveis mudanças que podem ocorrer durante a próxima década nos programas de MBA. Prediz que a “terceira geração” de MBAs dará mais ênfase ao processo de aprendizagem do que seu currículo e conteúdo.
<b>Davis (1996):</b> Aprendizagem Gerencial a distância	Realização de <i>surveys</i> da literatura sobre aprendizagem aberta e a distância (incluindo flexibilidade, auto-ritmo e aprendizagem baseada em recursos) e identifica um <i>gap</i> que talvez possa ser parcialmente preenchido por uma maior compreensão do modelo de aprendizagem aberta no desenvolvimento gerencial.
<b>King (1996):</b> Aprendizagem auto-dirigida	Descreve o programa de aprendizagem auto-dirigida (IKEA) e o que está sendo utilizado para apoiar seus planos de expansão e manter uma posição competitiva.
<b>Harrison (1996):</b> Uso da aprendizagem na ação para aprendizagem organizacional	Examina criticamente os conceitos de <i>action learning</i> (AL) e aprendizagem organizacional. Conclui que a AL oferece potencial para consciência e pensar o desenvolvimento estratégico em ambientes turbulentos.
<b>Critten (1996):</b> Universidade e comunidades de aprendizagem, <i>networks</i>	Desenvolve um estudo de caso de um novo tipo de parceria entre a universidade e as comunidades locais, dentre as quais a aprendizagem organizacional bem como a aprendizagem individual podem ser reconhecidas, desenvolvidas e credenciadas.
<b>O’Keeffe (2002):</b> <i>Learning Organization</i> e características organizacionais	Explora as características das organizações que aprendem e conclui que estas não são o suficiente para criar uma organização de aprendizagem, precisam ser integradas. Trata-se de uma revisão ampla do tema e formula um modelo de organizações de aprendizagem. Enfatiza que para construir uma organização de aprendizagem necessita-se líderes que tenham a capacidade para experimentar, que evoluam colaborativamente e desenvolvam o domínio pessoal
<b>Roche (2002):</b> <i>Aprendizagem Organizacional, Learning Organization e Gestão da Qualidade</i>	Através de um estudo de caso analisa as iniciativas gerenciais em qualidade no contexto de Aprendizagem Organizacional (AO). Realiza uma revisão da literatura existente sobre o assunto, considerando as diferentes perspectivas, motivação, barreiras, aspectos facilitadores, processo, níveis e resultados da AO. Parte da premissa de que a condição prévia para obter excelência empresarial ou se desejam transformar suas organizações com uma filosofia de melhoria contínua, as empresas precisam adotar a noção de AO. Levanta uma questão: desconhece-se se as iniciativas do gerenciamento da qualidade se traduzem em <i>Learning Organization</i> (LO); se o programa implantado está convergindo para LO; ou se AO é dependente das iniciativas do gerenciamento da qualidade e/ou do programa implantado. Precisa-se examinar mais profundamente qual é a relação entre elas.



Autor/Tema	Foco (cont. quadro I)
<b>Brooks (2002):</b> Pesquisa-ação, aprendizagem organizacional e feedback	Considera a influência do feedback do grupo de foco, utilizando uma perspectiva de pesquisa de ação. A pesquisa foi realizada numa empresa de varejo internacional que recentemente apresentou baixa em seu lucro em vendas. Examina o impacto em três níveis interativos, o organizacional, de processo e individual/cargo, em termos de efetividade, de noção de metas de vendas e de produto. Especificamente avaliou a necessidade de mudança relativa à utilização da comunicação e da informação focalizando grupos de gerentes de departamento de várias regiões dos E.U.A..
<b>Baran et al. (2002):</b> Mudanças Organizacionais e Práticas de RH e ISSO 9000	Consideram o impacto de um grupo de práticas de RH na mudança organizacional no setor industrial da Turquia no período 1995-1999. Envolveu 65 empresas que receberam a certificação ISO 9001/9002. Verificaram que não há diferenças significantes entre as práticas de RH de empresas que operam em diferentes setores ou porte. Porém, identificaram uma relação positiva entre as práticas de RH e a mudança organizacional. Especificamente, encontraram diferenças no grau de participação nas decisões dos gerentes intermediários e na extensão da informação compartilhada entre a direção e os gerentes. Identificaram também que o % de diplomados universitários em 99 aumentou em relação a 95, enquanto o orçamento para treinamento e desenvolvimento em 99 aumentou se comparado a 95.
<b>Hyland, Sloan e Beckett(2002):</b> Programas de Pós-graduação e gestão de conhecimento	Pesquisaram durante cinco anos a experiência de uma empresa australiana aeroespacial que adotou um programa de pós-graduação com o objetivo de dar uma perspectiva de gerenciamento de tecnologia aos funcionários. Analisaram como o programa era integrado ao trabalho, seu impacto, os benefícios e desvantagens. Uma questão sinalizada, e a qual os autores consideram aplicável a outras empresas que buscam desenvolver vantagem competitiva através do conhecimento explícito e tácito de seus funcionários a empresa deve lhes dar oportunidades para aumentar e mensurar suas competências e precisa criar um ambiente que propicie aprendizagem, mudança e melhoria contínua

## 2.2. Conhecimento e competência

Dois perspectivas teóricas específicas emergem no grupo de documentos analisados: gerenciamento do conhecimento e o desenvolvimento de competências. Está claro que muitas práticas organizacionais que tentam gerenciar a aprendizagem individual e organizacional estão convergindo para a discussão sobre o gerenciamento do conhecimento. Neste debate identifica-se que o desenvolvimento de competências essenciais e gerenciais e o gerenciamento do conhecimento são geralmente “*situated*”. Os artigos têm focado nas teorias de conhecimento, competência, intervenções de aprendizagem formais e treinamento no trabalho, utilizados para aumentar competências e conhecimentos dos profissionais de DRH.

### Quadro II: Exemplos de Publicações com Foco no Tema Competências e conhecimento

Autor/Tema	Foco
<b>Howell (1995):</b> Uso da aprendizagem na ação e as habilidades pesquisadas no local de trabalho	Descreve um estudo de caso do <i>International Management Centres</i> (IMC) e apresenta que a graduação de gerentes pode ser operacionalizada pela AL e pesquisa-ação trazendo desenvolvimento organizacional, profissional e pessoal bem como um incremento de produtividade
<b>Lane e Robinson (1995)</b> Competências para gerentes	Realiza uma revisão dos aspectos das iniciativas de certificação gerencial (MCI) e seu objetivo de estabelecer padrões de boas práticas para gerentes na Inglaterra.
<b>Oshagbemi (1995):</b> Uso do tempo pelos gerentes	Discute a natureza e a realidade do trabalho gerencial e como os gerentes utilizam seu tempo.
<b>Ahston (1996):</b> Competências essenciais e desempenho individual	Relata como <i>Holiday Inn Worldwide</i> tem implementado estratégias baseadas em recursos humanos; e como elas têm provido um link direto entre o desempenho individual e os objetivos do negócio.
<b>Shenhar e Renier (1996):</b> Definição de trabalho gerencial	Aplica uma abordagem modular para definir o trabalho e o papel gerencial, de forma que os gerentes possam avaliar a complexidade de seus próprios cargos e descrever desenvolvimento e necessidades.
<b>Margerison e McCann (1996a):</b> Habilidade de comunicação e trabalho gerencial	Descreve as habilidades chaves de comunicação – investigar, diagnosticar, sintetizar, propor, dirigir . Apresenta estas habilidades para qualquer foco de problema ou solução. Descreve o recurso da auto-avaliação para ser utilizado no desenvolvimento pessoal e de equipes.
<b>Margerison e McCann (1996b):</b> Preferências e trabalho gerencial	Delineia os oito principais tipos de trabalho em organizações (assessoria, inovação, promoção, desenvolvimento, organização, produção, inspeção,manutenção) e defende o auto-perfil ou preferência de trabalho para entender e trabalhar efetivamente com os outros.
<b>Barclay (1996):</b> Aprendizagem oriunda da experiência com jogos de aprendizagem	Enfatiza o valor da experiência do mundo real em aprendizagem sobre o gerenciamento – especialmente o desenvolvimento das competências, aprendizagem sobre uma organização e como a aprendizagem para o desenvolvimento do gerenciamento pessoal e auto-compreensão

Autor/Tema	Foco (cont. quadro II)
<b>Wills e Oliver (1996):</b> Mensuração do retorno do investimento em educação gerencial	Realiza uma análise sobre os impactos da AL nos programas de MBA em quatro anos. Os resultados revelam uma série de benefícios para funcionários e organização e, evidencia que os gerentes obtêm uma variedade de benefícios que ele denomina de “softs”.
<b>Fuchs(2002):</b> Competências, Gestão do Conhecimento, flexibilidade nas relações do trabalho e retenção de pessoal	Aborda questões relacionadas a acumulação de conhecimento em empresas sob condições de baixa e alta segurança no emprego. Introduce a questão da empregabilidade a partir de pesquisas empíricas já desenvolvidas. Busca avaliar se os novos modelos organizacionais, caracterizados por relações de emprego flexíveis e por dissolver radicalmente os limites tradicionais da empresa, estão contribuindo para a capacidade de desenvolver fontes de vantagem competitiva.
<b>Brophy e Kiely(2002):</b> Competências essenciais e desenvolvimento de competências gerenciais	Consideram os processos envolvidos no desenvolvimento de competências essenciais e de gerentes intermediários em hotéis irlandeses. As bases da competência são aplicadas então a recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e para ferramentas de avaliação de desempenho. O artigo revisa a literatura existente sobre o desenho e benefícios de modelos de competência.
<b>Kolb e Rothwel (2002):</b> Competências de facilitadores	Adotam um foco mais individual e examinam as percepções de facilitadores de pequenos grupos sobre suas competências.
<b>Valkevaara(2002):</b> Competências de Especialistas em DRH	Este artigo também adota um nível individual de análise, utiliza a abordagem narrativa de histórias de carreira. Estudo desenvolvido na Finlândia que tem a intenção de explorar o desenvolvimento de profissionais especialistas em DRH no transcorrer de suas carreiras.
<b>Van der Klink e Streume (2002):</b> Treinamento no trabalho e competências gerenciais. Gestão do Conhecimento	Observam que o treinamento no trabalho/em serviço (OJT) no contexto holandês permanece sendo uma das intervenções de treinamento mais frequentemente usadas para o desenvolvimento de competências e geração de conhecimento. Contudo há uma carência óbvia de trabalhos empíricos sobre sua efetividade.

### 2.3. Empregabilidade e Carreira

Esta se naturalizando a idéia de que a estabilidade, uma promessa inerente no contrato psicológico tradicional, já não existe num grau significativo. Uma série de pesquisadores discute se realmente, sob o novo contrato psicológico, não há nenhuma expectativa à longo prazo, mas sim um forte compromisso em investir em recursos humanos e aumentar empregabilidade (Baruch, 2001; Baruch e Peiperl, 2000).

Quadro III: Exemplos de Publicações com Foco no Tema Empregabilidade e Carreira

Autor/Tema	Foco
<b>Andrew Clarke (1997):</b> Competências gerenciais, formação e empregabilidade	O artigo resume uma pesquisa <i>survey</i> desenvolvida num grupo de 40 empresas que em conjunto empregam mais de um milhão de pessoas. Os respondentes são de nível gerencial sênior. O grupo pesquisado entende que a necessidade de adaptar-se e o desejo de aprender são questões importantes, assim como as competências genéricas de comunicação, trabalho de equipe, iniciativa, resolução de problemas e tomada de decisão. Crêem existir competências universais, tais como habilidades pessoais. A responsabilidade pelo treinamento que satisfaça necessidades empresariais é vista muito como responsabilidade da companhia e a empregabilidade mais ampla de responsabilidade do indivíduo. Estão insatisfeitos com as pessoas que iniciam suas carreiras, especialmente recém-diplomados. Entendem que seja necessária uma visão de longo prazo para preparação destes jovens para trabalho.
<b>Franco Civelli (1998):</b> Competências e Empregabilidade	Explora a questão das empresas estarem enfrentando as mudanças com a “abordagem baseada em competências”. Relaciona o tema competências - que com abordagens diferentes emergiu no mundo organizacional - com o problema da empregabilidade. Realça a preocupação em identificar-se competências e a sua implementação.
<b>Jerry Hallier; Stewart Butts, (1999):</b> Treinamento e Auto-desenvolvimento, Empregabilidade	Explora recentes expressões de apoio dos empregadores para a importância do treinamento na criação de sucesso empresarial. Discute que a mudança de postura não pode ser explicada em termos de um crescente reconhecimento das fraquezas da mão-de-obra em habilidades técnicas, pois o foco está em desenvolvimento de pessoal, auto-gestão e “atitudes corretas” ao invés de habilidades técnicas. Observam que as pressões competitivas em organizações durante os últimos 20 anos desfizeram as tradicionais expectativas de oportunidade de carreira e segurança no emprego. Este contexto criou as condições sob as quais a ênfase está em treinamento, desenvolvimento e num novo tipo de contrato psicológico.
<b>Twomey, Linehan e Walsh (2002):</b> Empregabilidade	Enfocando ao que referem como geração X (gerada e criada na era da informação), esta pesquisa detalha a experiência da progressão de carreira de jovens mulheres auditoras autônomas na Irlanda. Esta geração X é caracterizada por pessoas que trabalham muito, mas possuem pouca lealdade com a organização e priorizam renda alta, a vida pessoal e familiar. Um desafio para organizações é criar um ambiente de trabalho atraente, com uma série de incentivos para manter as pessoas engajadas, incentivadas e interessadas.

Autor/Tema	Foco (cont. quadro III)
<i>Verhaar e Smulders (1999)</i> Empregabilidade via treinamento	Apresentam as políticas de aprendizagem de “longa vida” para funcionários em empresas da Holanda. O estudo focaliza no ponto de vista que os funcionários têm quanto a necessidade de investir em sua empregabilidade através do treinamento. Constatam que não há uma linha que enfatize o treinamento e o investimento no capital humano em geral na literatura sobre empregabilidade.
<i>Holland, Hecker e Steen(2002):</i> Políticas de RH, Competências e Estrutura Organizacional	Examinam políticas de RH e a estrutura organizacional necessárias para desenvolver e reter pessoal usando dois estudos de caso de organizações da indústria de telecomunicações da Austrália. Identificaram que as empresas desenvolveram políticas de RH que focalizam na retenção dos serviços de funcionários altamente qualificados (que desejam um ambiente de trabalho desafiador e com oportunidades de aprendizagem para manter as suas competências e conhecimento). As organizações têm que gerenciar o ambiente de trabalho, criando oportunidades que permitam a exploração e aplicação da mais recente tecnologia; propiciando treinamento e desenvolvimentos contínuos; proporcionando um ambiente de trabalho mais flexível e uma gama mais ampla de oportunidades de carreira.
<i>Bogdanowicz e Bailey(2002):</i> Trabalhador do Conhecimento, gestão do Conhecimento e Empregabilidade	Focaliza no na definição “o novo trabalhador do conhecimento”. Parte da premissa que a “geração X” tem se unido a mão-de-obra da nova economia. Esta geração não busca a idéia de emprego de “longa vida”, mas exige “aprendizagem ao longo da vida” e empregabilidade acima do emprego. Percebem que não há possibilidade de ascensão e optam por mobilidade de emprego. Estes funcionários móveis trazem com eles amplo conhecimento de várias empresas e provavelmente levam-no da organização quando saírem. Como o gerenciamento do conhecimento pode minimizar esta perda e absorve-la? Sugerem que o desafio está em reter as contribuições de todo o pessoal - permanente, temporário, a longo prazo e a curto prazo - para o capital intelectual da organização.

Boa parte dos artigos analisados sobre este tema apresenta mais perguntas do que respostas. Porém, eles revelam que o espaço da aprendizagem no local de trabalho e DRH como áreas de estudo e um grupo de práticas individuais e organizacionais estão num estado de evolução.

### 3. Debates Emergentes Sobre a Aprendizagem no Local de Trabalho e o Desenvolvimento de Recursos Humanos

Os documentos incluídos neste artigo variam em termos de suas concepções de aprendizagem; as perspectivas teóricas por eles adotadas; os tipos de metodologias utilizados para pesquisar aprendizagem; o nível, a análise e a gama de questões do contexto que influenciam a aprendizagem no local de trabalho e as práticas de DRH. Vários temas emergem quando os documentos são considerados na sua totalidade. Globalmente as contribuições apontam para uma preocupação de DRH e atividades de aprendizagem no local de trabalho para transformar organizações em *learning organizations*, aumentar a competência, gerenciar o contrato psicológico e propiciar a aprendizagem organizacional. Dentro deste amplo foco, emergem vários debates específicos:

(a) Há uma forte ênfase no delineamento dos papéis de atores chaves no contexto da aprendizagem no local de trabalho, em particular de treinadores, especialistas e gerentes. Os papéis freqüentemente mencionados para os gerentes incluem o de treinador, mentor, consultor e *coach*. Os gerentes são considerados centrais ao processo de aprendizagem no local de trabalho e apóiam os processos de aprendizagem individual e organizacional. Usualmente espera-se que eles compreendam as dimensões filosóficas e as práticas de aprendizagem no local de trabalho. A dimensão filosófica focaliza em desenvolver nos gerentes uma perspectiva diferente de gerenciar, e ao nível da prática melhorar uma série de competências que são utilizadas para realizar os processos de *coaching* e de *mentoring* (Simons, 1995; Raelin, 1997, 1999, 2000).

(b) Há uma ênfase acentuada no uso de novas tecnologias para entregar aprendizagem. Isto deu origem ao surgimento de um debate sobre *e-learning*. Vários pesquisadores sinalizam que a aprendizagem no local de trabalho e DRH estão crescentemente sendo desafiados a responder a um ambiente de trabalho variável e facilitar a entrega “*just-in-time*”, em qualquer lugar, ao ritmo dos estudantes (Flannery et al., 2001). A literatura crescentemente enfoca nas noções de aprendizagem que acontece a qualquer hora e em qualquer lugar. Há uma preocupação acentuada de que as pessoas tenham acesso a aprendizagem por demanda. Geralmente argumenta-se que computadores e outras mídias tecnologicamente dirigidas

oferecem possibilidades significativas para novas formas de aprendizagem, utilizando separadamente o computador como suporte na instrução e a abordagem de multi-mídia e integrando o potencial de aprendizagem em *software* existente (Shandler, 1996). Há certa controvérsia sobre a efetividade global de aprendizagem entregue via tecnologia.

(c) A aprendizagem em equipe representa um tema importante na literatura contemporânea. As atividades de aprendizagem em equipe são consideradas um elemento importante no discurso sobre aprendizagem no local de trabalho e em particular em organizações de aprendizagem. Há um debate emergindo em torno do conceito de “equipe de aprendizagem”. Define-se geralmente que uma equipe que não só aprende coletivamente, mas também tem funções diferentes (Kasl et al., 1997). Wenger (1998), por exemplo, aponta para o aparecimento de comunidades de prática dentro das organizações. Esta noção é definida como um “*grupo de pessoas ligadas informalmente por uma prática compartilhada relacionada a um grupo de problemas*” (Wenger, 1999: 4). Este autor comenta que com o passar do tempo as interações e as relações constroem um corpo compartilhado de conhecimento e um senso de identidade. Outros pesquisadores fazem uma distinção entre comunidades de prática com foco em práticas comuns ou problemas e comunidades de aprendizagem onde o foco não está em práticas comuns, mas num interesse comum de aprendizagem (Kofman e Senge, 1993).

(d) Várias são os estudos que buscam focalizar os meios mais efetivos de integrar o indivíduo, equipe e as organizações que aprendem e desenvolver a capacidade para aprender a aprender. Alguns pesquisadores, como Van der Hoeven-van Doornum e Simons (1994) por exemplo, discutem que os trabalhadores requerem três tipos de habilidades de aprendizagem pelo menos: habilidades para participar de atividades de aprendizagem que são total ou parcialmente determinadas através de outros; aprendizagem auto-dirigida ou habilidades de aprendizagem auto-didáticas; e habilidade de aprendizagem implícita. Exemplos destas habilidades caracterizam vários dos artigos e os exemplos de atividades frequentemente mencionadas incluem resolução de problemas, busca de informação, auto-gestão, metacognição, reflexão, *feedback* e abertura às possibilidades de aprendizagem. O alinhamento destas atividades é considerado uma característica fundamental para a aprendizagem organizacional.

(e) Os artigos reforçam a noção de que atividades de aprendizagem no local de trabalho e intervenções formais de DRH são amplas em seu escopo. Os artigos enfatizam que as atividades de aprendizagem formais normalmente são empreendidas para render resultados que são relativamente fáceis de descrever, mas talvez não tão fáceis de avaliar e medir de forma mais aprofundada. Pesquisadores como Eraut (2000) e Straka (2000) comentam que os processos formais de aprendizagem no local de trabalho ignoram a quantia considerável de aprendizagem que de fato acontecem no ambiente de trabalho. Crescentemente considera-se que atividades de aprendizagem informais e mais auto-dirigidas têm um papel significativo no cenário organizacional. Eraut (2000) e Murphy e Young (1995), por exemplo, enfatizam a perspectiva que aprende-se a partir das interações sociais inclusive com colegas, clientes, amigos e outros. Tais atividades de aprendizagem auto-dirigidas são conceituadas a partir de duas dimensões: até que ponto o indivíduo tem oportunidade para decidir sobre aspectos do processo de aprendizagem; e quais os processos mentais por ele empregados para obter aprendizagem. As teorias de aprendizagem do construtivismo social (Simons et al., 2001) conceituam o indivíduo como agente ativo em termos de execução de tarefa e em termos do processo de aprendizagem em sua totalidade. Antonacopoulou (1999) e Vaill (1996), defendem particularmente a idéia de que atividades de aprendizagem auto-dirigidas, enfatizam duas dimensões específicas: a idéia de que a aprendizagem explícita define metas de aprendizagem e seleciona estratégias; e, o mais fundamental de tudo, a atitude do indivíduo no processo de aprendizagem.

(f) A noção de aprendizagem auto-dirigida é multifacetada. Gruber (2001), por exemplo, destaca que o termo “auto” (*self*) em aprendizagem auto-dirigida se refere a um grande

número de noções, inclusive compromisso individual, competência para aprender sozinho, controle do processo de aprendizagem, responsabilidade pessoal por aprender e auto-observação entre outras idéias. Não é então, um conceito unificado, mas com um significado diferente e uma sustentação teórica.

O Desenvolvimento de Recursos Humanos está buscando abarcar a questão de aprendizagem no local de trabalho e focar as atividades de aprendizagem que estão ligadas diretamente às metas do trabalho, em nível individual e organizacional. Estes desenvolvimentos e debates enfatizam a necessidade de uma variedade de abordagens de aprendizagem que incluem as que são deliberadas, concretas, didáticas, informais, experienciais, orientadas e não orientadas para tarefa, em tempo real, contínua e de natureza assíncrona. As publicações analisadas buscam esclarecer e ampliar o debate sobre os temas que motivam as organizações a considerar o investimento na aprendizagem local de trabalho e DRH; as questões de DRH que são pertinentes as diferentes categorias de trabalhadores; e uma série de atividades de aprendizagem no local de trabalho que podem ser potencialmente utilizadas. No quadro IV a seguir o resumo de algumas das trocas fundamentais no debate sobre aprendizagem no local de trabalho e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Quadro IV: **Paradigmas da Aprendizagem no Local de Trabalho e Desenvolvimento RH<sup>1</sup>**.

<b>Paradigma Tradicional</b>	<b>Ponto de Mudança</b>	<b>Paradigma do Novo Milênio</b>
1. Formal, direção subjetiva, controlada organizacionalmente.	<b>Abordagem para aprendizagem</b>	Experiencial. Tácita, implícita, formal e informal, controlada individualmente
2. Hierárquica, individual, focada, estruturas altas e demarcadas. Limites definidos	<b>Concepção de organização</b>	Orientado para equipes. Coletivo. Fiat e Estruturas enxutas e flexíveis. Organizações virtuais e <i>networks</i>
3. Eventos específicos, baseados em cursos. Edifício próprio com localização no local ou fora do local.	<b>Espaço para aprendizagem/ Contexto Físico</b>	Aprendizagem pela demanda, em qualquer tempo, local, processo de aprendizagem <i>just-in-time</i> . Aprendizagem virtual
4. Baixa frequência, intermitente, descontínua	<b>Frequência de Aprendizagem</b>	Processo de Aprendizagem contínua.
5. Nível individual e de cargo predominam.	<b>Nível de Aprendizagem</b>	Nível Individual, Cargo, Equipe e Organizacional
6. Aquisição de habilidades. Intensificação da competência individual	<b>Metas de atividades de aprendizagem</b>	Construir competências. Resolver temas reais do negócio. Incrementar processos cognitivos além da aquisição de habilidades e aumentar a empregabilidade
7. Quase nenhuma participação no processo de entrega	<b>Papel da Tecnologia</b>	Para facilitar a qualquer tempo, qualquer solução de espaço, <i>just-in-delivery</i> .
8. Aprender ouvindo. Aprendizagem baseada em sala de aula. Workshops, seminários, leituras, pacotes de aprendizagem. Aprendizagem passivo e envolvimento limitado. Foco no individual.	<b>Metodologia de Aprendizagem utilizada</b>	Aprender fazendo ( <i>learn doing</i> ), Aprender a aprender, aprendizagem integrada. Aprendizagem mesclada, combinada. Aprendizagem experiencial. Conversação, <i>networking</i> , ação baseada em projetos. Personalizada, Customização, aprendizagem focada em equipe.
9. Público generalizado, abordagem de habilidades específicas. Profundidade limitada.	<b>Público da Aprendizagem</b>	Personalizada. Aprendizagem por família de cargos. Ampla e profunda na prevenção (provisão)
10. Reativa, Tática. Periférica. Foco no custo.	<b>Centralidade da Aprendizagem</b>	Proativa. Estratégica. Centrada na vantagem competitiva
11. Fornecedor externo e treinadores internos. Consultores. Educação Gerencial	<b>Faculdade de Aprendizagem/Contexto social</b>	Equipes de aprendizagem. Gerentes como mentores e <i>coaches</i> , consultores internos. Pares de auto-gestão ( <i>self-managed</i> ), clientes, <i>networks</i> de aprendizagem
12. Didática, formalizada	<b>Processos de Aprendizagem</b>	Informal, experiencial, incidental, <i>ad hoc</i> . Intercâmbio social ou baseado em colegas.
13. Produzido e ambiente artificial de aprendizagem. Isolado. Assíncrono	<b>Contexto temporal</b>	Contínuo, sincrônico e em tempo real. <i>Situated learning</i> .(1)

#### 4.. Considerações Finais

As evidências sugerem que cada vez mais as organizações estão tentando estabelecer uma cultura de aprendizagem que valorize o conhecimento dos funcionários gerados da aprendizagem do que eles realizam efetivamente no local de trabalho. Porém, uma iniciativa organizacional para “aprender mais e fazer melhor” provavelmente não frutificará se for imposta. O argumento é que seja necessário iniciar encorajando e motivando os indivíduos a aprender e tomar a iniciativa na identificação de suas próprias necessidades de aprendizagem.

As implicações do constatado nesta pesquisa apresentam certas implicações para o Desenvolvimento de RH. Quando se pretende projetar e implementar um programa para aprendizagem gerencial no local de trabalho seria importante considerar os seguintes pontos: 1. Como são definidos os papéis dos participantes (escopo, tarefas, responsabilidades, relacionamentos), como escolhem seus papéis (coleta de informação, tomada de decisões e ação) e que melhorias gostariam os participantes de obter para si, para o seu grupo de trabalho e a organização? 2. Quais são as variáveis externas que afetam trabalho gerencial (por ex. relacionada com a fonte de descontinuidade, incerteza, ambigüidade, complexidade)? 3. Como pode o programa estimular os participantes a aumentarem suas capacidades para aprender no trabalho usando uma variedade de formas de analisar experiências, de maneira que a aprendizagem se torne auto-sustentada? 4. Quais formas de apoio ao funcionário deveriam ser usadas (por ex. treinamento, *mentoring*, desenvolvimento de equipes) para ajudar as pessoas a aprender, ampliando e fortalecendo a participação organizacional e desenvolvendo uma cultura de aprendizagem? 5. Quem treinará o mentor e o *coach*? E quais os recursos e implicações deste desenvolvimento? 6. Quais são as competências individuais e grupais necessárias? Como estarão incluídas no programa e, como serão mensuradas? E como estas considerações afetarão a forma(s) e os métodos de aprendizagem? 7. Como os esforços dos participantes serão reconhecidos - formalmente (por ex., remuneração, premiação), informalmente (por ex., apoiando, encorajando, tempo para estudar) e profissionalmente (por ex. aumentando sua perspectiva de carreira)? Como os “resultados do programa acrescentarão valor” aos participantes e a organização como um todo? 8. Como o programa pode encorajar as pessoas a assumirem responsabilidade de reconhecer e responder às suas próprias necessidades de desenvolvimento? 9. Como os benefícios da aprendizagem no local de trabalho podem ser identificados prontamente e apresentados aos participantes, aos gestores e sua equipe? Como as reações dos céticos e as resistências podem ser antecipadas e efetivamente negociadas? 10. Como pode o “retorno do investimento” (tempo, recursos, indivíduo e esforço organizacional) ser mensurado e monitorado?

Espera-se que o estudo, embora de natureza eminentemente teórica descortine e provoque reflexões sobre os aspectos que envolvem as políticas, estratégias e programas de desenvolvimento de recursos humanos nas organizações.

#### Referências Bibliográficas

- AGASHAE, Z; BRATTON, J. Leader-follower dynamics: developing a learning environment. *Journal of Workplace Learning*, v.13, n. 3, p. 9-102, 2000.
- ANTONACOPOULOU. E. Training does not imply learning: the individual's perspective. *Journal of Training and Development*, v.3, p.14-33, 1999.
- BARUCH, Y. Employability: a substitute for loyalty. *Human Resource Development International*, v.4, n.4, p.543-67, 2001.
- BARUCH, Y. PEIPERL, M. A. The impact of an MBA on graduates careers. *Human Resource Management Journal*, v.10. n.2, p. 69-90, 2000.
- BOUD, D, GARRICK, J, 1999, *Understanding Learning at Work*, New York : Routledge,, 1999.
- BRATTON, J., GOLD, J. *Human Resource Management: Theory and Practice*, Basingstoke: Macmillan, 1999.

- DIXON, N. Organizational learning: a review of the literature with implications for HRD. *Human Resource Development Quarterly*, v.13, n. 1, p.29-49, 1992.
- ERAUT, M.R. *Development of Knowledge and Skills in Employment*, Brighton:University of Sussex, Institute of Education, Education Development Building, 1998.
- ERAUT, M. Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, n. 70, p. 113-36, 2000.
- GARAVAN, T.N. et al. Contemporary HRD Research: a triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD. *Journal of European Industrial Training*, v. 24, n.2, p. 65-93, 2000.
- GARRICK, J. *Informal Learning in the Workplace*. London : Routledge, 1998.
- GREER, C.R.. *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*, 2 ed, NJ : Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 2001.
- GRUBER, H. Book Review: conceptions of self directed learning: theoretical and conceptual considerations. *Human Resource Development International*, v.4, n.4, p.76-7, 2001.
- HILGERT, A. D. Developmental outcomes of an executive MBA programme, *Journal of Management Development*, Vol. 14 No. 10, p. 64-76.1995.
- HILL, R., STEWART, J. Human Resource Development in smaller organizations. *Human Resource Development International*, v.2, p. 103-23, 1999.
- HOLTON, E.F. Clarifying and defining the performance paradigm of HRD. *Proceedings of the Academy of Human Resource Development*, NC, 2000.
- KASL, E. MARSICK, V. DECHANT, K. Teams as learners. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 33, n. 2, p. 227-46, 1997.
- KILCOURSE, T. The business of business schools. *The Learning Organization*, v. 2 , n 2, p, 32-5, 1995.
- KIM, D.H. The link between individual and organisational learning. *Sloan Management Review*, p. 37-50, 1993.
- KING, S. European cases of self-managed learning. *Management Development Review*, v.9, n.2, p. 8-10, 1996.
- KOFMAN, F. SENGE, P. Communities of commitment: the heart of learning organizations. *Organisational Dynamics*, v.22, n.2, p.5-18, 1993.
- McGOLDRICK, J., STEWART, J., WATSON, S. Theorising human resource development. *Human Resource Development International*, v. 4, n. 3, p. 343-57, 2001.
- MARSICK, V.; WATKINS, K. Facilitating Learning Organizations: Making Learning. *Industrial and Commercial Training*.; v. 33, n33, p. 7, 2001.
- MURPHY, H.J., YOUNG, J.D. Management self-development in small business. *Management Learning*. v. 26, p.319-30, 1995.
- RAELIN, J.A.. A model of work-based learning. *Organisational Science*, v.8, p. 116, 1997.
- RAELIN, J.A.A. The design of an action project on work-based learning. *Human Resource Planning*, v. 22, p. 12-24, 1999.
- RAELIN, J.A., *Work-based Learning: The New Frontier of Management Development*. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 2000.
- SADLER-SMITH, E, SMITH, P.J. *Work-based learning: some perspectives from Australia and the UK*, Proceedings of Second Conference on HRD Research and Practice Across Europe, Perspectives on Learning at the Workplace: Theoretical Positions: Organisational Factors, Learning Processes and Effects, University of Twente, Enschede, 2001.
- SHANDLER, D, 1996, *Reengineering the Training Function: How to Align Training with the New Corporate Agenda*, Flórida : St Lucie Press, 1996..
- SIMONS, P.R.J., *New roles for HRD officers and managers in learning*, Campbell, T, Duperret-Tran, V, Best Practices in Learning Organisations: Measuring the Reality, La Hulpe European Consortium for the Learning Organisation., 1995.

- SIMONS, P.J, GERMANS, J, R.. 2001, *Forum for organisational learning: combining learning at work, organisational change and training*, Conference on Perspectives on Learning at the Workplace; Theoretical Positions, Organisational Factors, Learning Processes and Effects, University of Twente, Enschede., 2001.
- STRAKA, G.A. *Conceptions of Self-directed Learning: Theoretical and Conceptual Considerations*. Munster : Waxmann, 2000.
- SWANSON, S.A . Human Resource Development and its underlying theory. *Human Resource Development International*, v.4, n.4, p.299-313. 2001.
- VAILL, P.B, 1996, *Learning as a Way of Being: Strategies for Survival in a World of Permanent Whitewater*, San Francisco: Jossey-Bass,1996.
- VAN DER HOEVEN-VAN DOORRUM, A, SIMONS, P.R.J. *Transferability and Instruction*, Nijmegen : ITS, 1999.
- WALTON, J. *Strategic Human Resource Development*. London : Financial Times/Prentice-Hall,1999.
- WENGER, E, 1998, *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
- WENGER, E. Learning as a social system. *Systems Thinker*, 14-31, 1999.

---

<sup>1</sup> Teoria “Situating Learning” é uma idéia proposta por Jean Lave (1991). Este autor argumenta que o aprendizado sempre ocorre em função da atividade, contexto e cultura no qual ocorre ou se situa.