



**A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A FORMAÇÃO DE GESTORES NO
SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO NO ESTADO DA BAHIA (SESC-BAHIA)**

**ORGANIZATIONAL LEARNING AND TRAINING OF MANAGERS IN THE
TRADE SOCIAL SERVICE IN THE STATE OF BAHIA (SESC-BAHIA)**

Matheus Jonata Pereira de Souza

Universidade do Estado da Bahia

matheusjonata@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2001-3549>

Jader Cristino de Souza Silva

Universidade do Estado da Bahia

souzajader@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6184-1661>

Márcio Santos Sampaio

Universidade do Estado da Bahia

marcio_sampaio1@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4293-5413>

Resumo

O propósito deste artigo foi investigar como ocorre a aprendizagem organizacional e a formação de gestores no Serviço Social do Comércio no Estado da Bahia (SESC-Bahia). Para tanto, adotou-se uma abordagem metodológica qualitativa, tendo sido realizadas 18 entrevistas com os gestores do SESC-Bahia. Utilizou-se do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) como método de tabulação, organização e análise do material empírico. A partir dos discursos dos respondentes, emergiram quatro novas modalidades de aprendizagem de caráter sociointeracionista, além disso surgiram outras cinco já referendadas pela literatura para explicar como se formam os gestores do SESC-Bahia. Neste sentido, os resultados sugerem que o processo de formação de gestores no SESC-Bahia é marcadamente: a) alicerçado numa abordagem socio prática; b) híbrido; c) diverso e d) original. Complementarmente, este trabalho buscou abrir caminhos para novas compreensões e insights sobre estratégias mais eficazes e transformadoras ao desenvolvimento de gestores no âmbito das organizações

paraestatais e em outros contextos, confirmando em parte a literatura sobre o assunto, bem como trazendo novas contribuições e implicações.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional; Formação de Gestores; Abordagem Individual Cognitiva de Aprendizagem Organizacional; Abordagem Socio prática de Aprendizagem Organizacional; Organização Paraestatal.

Abstract

This article aimed to investigate how organizational learning and manager development occur in the Social Service of Commerce in the State of Bahia (SESC-Bahia). For this purpose, a qualitative methodological approach was adopted, with 18 interviews with the managers of SESC-Bahia. The Collective Subject Discourse (DSC) was used to tabulate, organize and analyze the empirical material. From the respondents' speeches, four new learning modalities of a socio-interactionist nature emerged, in addition to five others already endorsed by the literature to explain how SESC-Bahia managers are formed. In this sense, the results suggest that the process of managers' development at SESC-Bahia is marked: a) grounded in a socio-practical approach; b) hybrid; c) diverse, and d) original. In addition, this work sought to open paths to new understandings and insights into more effective and transformative strategies for the development of managers in the context of parastatal organizations and in other contexts, partially confirming the literature on the subject, as well as bringing new contributions and implications.

Keywords: Organizational Learning. Managers' Development; Cognitive Individual Approach to Organizational Learning; Sociopratic Approach to Organizational Learning; Parastatal Organization.

1. Introdução

Diante da necessidade de adaptações às mudanças em diversas esferas, de elevação dos níveis de produtividade, de incremento de eficiência e eficácia, da busca por fomentar os níveis de competitividade nas organizações (Barão, Braga, Rocha & Pereira, 2017; Davel & Oliveira, 2018), percebe-se que vem se difundindo um crescente interesse em relação a aprendizagem organizacional (Paroutis, Franco & Papadopoulos, 2015; Versiani, Rezende & Magalhães, 2018).

Shaw e Perkins (1994) já afirmavam a relevância da aprendizagem organizacional em qualquer nível hierárquico. Muitos autores (Moraes, Silva & Cunha, 2004; Pamponet-de-Almeida & Souza-Silva, 2015; Silva, Vieira, Kubo & Bispo, 2015) vão além, afirmando que ela é ainda mais importante no nível gerencial onde acontecem as decisões organizacionais mais estratégicas e fundamentais.

Ante o exposto, o objetivo desta pesquisa é investigar: Como ocorre a aprendizagem organizacional e a formação de gestores no Serviço Social do Comércio no Estado da Bahia (SESC-Bahia). Decidiu-se estudar o SESC-Bahia, uma empresa paraestatal reconhecida nacionalmente há mais de 70 anos pela sua atuação no atendimento de necessidades assistenciais e educacionais, devido à sua relevância social e econômica no estado, além de sua longa trajetória, que pode oferecer *insights* valiosos relativos aos processos de aprendizagem organizacional e formação de gestores no contexto específico a qual ela atua.

Tal pesquisa se justifica não apenas pela curiosidade em descobrir as diferentes formas de aprendizagem em uma entidade paraestatal e sem fins lucrativos, mas principalmente pela necessidade de compreender como o SESC-Bahia, diante de um mercado instável, competitivo e mutável, consegue se manter, prosperar, fomentando o processo de aprendizagem e formação de seus gestores. Adicionalmente, o interesse em investigar este tipo de organização se baseia na raridade de estudos científicos que tenham empresas paraestatais, com suas peculiaridades de gestão e financiamento, como contexto de análise empírica.

A relevância deste estudo se amplia ao considerarmos as necessidades gerenciais específicas do SESC-Bahia. Afinal, a formação de gestores em um ambiente sem fins lucrativos, com foco em serviços sociais e educacionais, apresenta desafios e oportunidades únicos. Investigar como a aprendizagem organizacional contribui para a formação e desenvolvimento de lideranças nesse contexto pode gerar *insights* valiosos para o aprimoramento das práticas de gestão do SESC-Bahia e de outras organizações similares.

Diante da busca pelas palavras-chave organização paraestatal / organizações paraestatais e aprendizagem organizacional nos indexadores Redalyc, Scielo e Spell, restringindo aos periódicos de Administração e Contabilidade, só foram encontrados três trabalhos (Souza & Faria, 2013; Borges, Guedes & Castro, 2015; Borges, Guedes & Castro, 2016), demonstrando pouquíssimas investigações sobre práticas de formação e aprendizagem de gestores em organizações paraestatais.

Conhecer com mais clareza os processos de aprendizagem de gestores em organizações como o SESC-Bahia pode trazer bons avanços à teoria da aprendizagem organizacional e bons

insights ao entendimento das peculiaridades de organizações paraestatais, constituindo-se num estudo oportuno, pertinente e original. Para levar a cabo a investigação, este artigo está dividido em cinco partes, incluindo esta introdução que representa a primeira delas. A segunda parte tratou do referencial teórico sobre aprendizagem organizacional e suas modalidades de aprendizagem.

A terceira parte cuidou de apresentar a metodologia deste trabalho que foi de natureza qualitativa e se utilizou do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) como estratégia de tabulação e análise dos discursos dos respondentes. Na quarta parte, foram apresentados os resultados da pesquisa. Na quinta e última, foram tecidas as considerações finais deste trabalho.

2. Referencial Teórico

Em que pese as diversas concepções e entendimentos sobre a aprendizagem organizacional, a literatura relacionada a este conceito defende que duas abordagens ganham proeminência em relação à outras maneiras de mapeamento desse conceito: A individual cognitiva e a socioprática (Gherard, Nicolini & Odella, 1998; Wenger, 1998; Cook & Brown, 1999; Alvesson & Kärreman, 2001; Chiva & Alegre, 2005; Marshall, 2008; Souza-Silva, 2009; Campos, Souza-Silva & Dos-Santos, 2018; Pederzini, 2019).

Na perspectiva individual cognitiva, o conhecimento é compreendido como sendo de natureza cognitiva e codificada. Souza-Silva (2009) advoga que o conhecimento cognitivo é dependente de competências conceituais e cognitivas, podendo, também, ser denominado de conhecimento abstrato. Já o conhecimento codificado é quando pode ser traduzido em código através de símbolos e sinais convencionais, a exemplo de livros, manuais, linguagem falada, além de meios eletrônicos de armazenamento de informações (Blackler, 1995).

Sobre abordagem individual cognitiva, alguns autores (Souza-Silva, 2009; Dos-Santos, Pereira, Souza-Silva & Riviera-Castro, 2015) sinalizam que ela se baseia numa epistemologia de posse a qual “bebe na fonte” do mais tradicional entendimento da aprendizagem. Assim, nesta abordagem, o conhecimento se processa por meio de construções cognitivas e é compreendido como um bem armazenável, passível de codificação, podendo ser transmitido de forma independente do contexto em que foi gerado (Cook & Brown, 1999; Chiva & Alegre, 2005; Dos-Santos *et al.*, 2015).

Ainda sobre a concepção individual cognitiva, ela confere elevada confiança na transferência explícita do conhecimento, através, por exemplo, dos treinamentos tradicionais, negligenciando a dimensão tácita do conhecimento, pois limita-o à noção de informação,

compreendendo-o não como um processo, mas como um estoque, podendo ser armazenado como um objeto e transferido, utilizando de ferramentas tecnológicas (Clark & Rollo, 2001). Concernente às modalidades de aprendizagem, nesta abordagem, a literatura (Antonacopoulou, 2001; Dos-Santos *et al.*, 2015; Bell *et al.*, 2017; Campos *et al.*, 2018) sobre o assunto sinaliza, essencialmente, três modalidades de aprendizagem na perspectiva individual cognitiva: 1) o treinamento tradicional, 2) o acesso aos bancos de dados e a 3) leitura de textos (livros, manuais, artigos, etc).

O treinamento tradicional refere-se a transmissão do conhecimento explícito a partir de uma fonte do saber - normalmente, um professor ou instrutor - para alguém desprovido desse saber. Nessa modalidade, o processo de transferência do conhecimento explícito é desvinculado do contexto onde o mesmo foi gerado. Tal processo acontece a partir de exposições orais baseadas numa lógica escolarizante (Freire, 1971) e influenciadas por uma concepção de transmissão apoiada nas aquisições (Nicolini, Gherardi & Yanow, 2003; Souza-Silva, 2009). Neste sentido, existe uma ideia generalizada que quanto mais treinamentos alguém possuiu, mais conhecimentos ele detém (Antonacopoulou, 2001). Essa concepção, tradicionalmente, é tida como tão verdadeira que boa parte das pessoas entendem o processo de aprendizagem de forma reducionista apenas a partir de um conjunto de cursos e treinamentos. Isto explica o motivo de as empresas investirem bilhões em treinamentos, fundamentalmente, expositivos (Manuti *et al.*, 2015).

A segunda modalidade da perspectiva individual cognitiva é a leitura de textos. Um texto representa nessa corrente um repositório de conhecimento explícito já que ele é codificado através de sinais e códigos convencionais, contemplados em um idioma específico. Normalmente, neles apenas uma pequena parte do conhecimento (a dimensão explícita) é transferida para o leitor que pode acessá-lo através de diferentes meios (físico ou eletrônico). Tais textos poderão ser acessados por motivação do próprio indivíduo ou por indicação de outrem – gestores, líderes, colegas – com o propósito de incrementar o seu repertório individual de conhecimentos (Dos-Santos *et al.*, 2015).

Finalmente, o acesso aos bancos de dados trata-se da terceira modalidade dessa abordagem. O banco de dados representa um esforço de armazenamento da memória organizacional de modo tal que contemple boas práticas operacionais, rotinas diferenciadas, resoluções de problemas empresariais dignos de serem relatados com vistas a promover o acesso dessas informações pelos profissionais de modo que eles desempenhem com mais competência suas funções organizacionais. Para Souza-Silva (2007; 2009), uma das

dificuldades dessa modalidade é que os bancos de dados, muitas vezes, não são atualizados, tornando-os obsoletos e ineficazes. Além disso, esta modalidade ignora a característica processual e sócio-interacional do conhecimento, tratando-o como um artefato que pode ser apanhado e guardado por meio de ferramentas tecnológicas (Clark & Rollo, 2001).

Já a abordagem socioprática se inspira na epistemologia da prática a qual defende o conhecimento sendo construído socialmente, de forma interacionista, privilegiando a diversidade e pluralidade. Em outras palavras, a ação de conhecer é proveniente de dinâmicas socioculturais e centradas na prática (Wenger, 1998). Souza-Silva (2007) salienta que a prática desempenha um papel basilar na epistemologia marxista que defende que somente aquilo que está significativamente conectado à prática é profundamente conhecido. Neste sentido, a ação de conhecer (*knowing*) está vinculada à prática e a aprendizagem extrapola a dimensão apenas cognitiva, sendo, sobretudo, social. Dessa forma, nesta concepção, a aprendizagem é sempre relacionada a uma práxis, não se limitando às pontuais sessões de treinamento, às salas de aula, a leitura de livros, manuais ou textos.

Complementarmente, o aprendizado se refere às experiências de engajamento no cotidiano de práticas em comunidades e organizações (Wenger, 1998). Sobre isso, Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) dizem que o processo de aprendizagem é entendido como uma ecologia social, sendo que a dinâmica das interações sociais ganha centralidade na ação de conhecer. Finalmente, nesta compreensão a qual a aprendizagem acontece quando vinculada a contextos práticos e sócio-interacionais, a transmissão do conhecimento ocorre em toda sua plenitude, privilegiando sua dimensão explícita e, sobretudo, tácita (Andrews & Smits, 2019).

Atinente as modalidades de aprendizagem da abordagem socioprática, a literatura assinala, fundamentalmente, quatro delas: 1) a Comunidade de Prática; 2) a Mentoria; 3) o Treinamento *on-the-job* e as 4) Interações Casuais (Wenger, 1998; Dos-Santos *et al.*, 2015; Sitzmann & Weinhardt, 2015; Campos *et al.*, 2018).

A Comunidade de Prática (CoP) trata-se de um grupo de pessoas que se aglutinam entre si, buscando se desenvolverem em um determinado domínio do conhecimento vinculado a uma prática por meio do intercâmbio de múltiplas experiências (Wenger, 1998; Campos *et al.*, 2018).

Neste sentido, três são os elementos caracterizadores de uma comunidade de prática: domínio do conhecimento, prática e comunidade. O domínio do conhecimento é o campo do conhecimento o qual os membros de uma CoP discutem sobre uma área do saber, valorizando

o aprendizado através da partilha de conhecimentos, experiências e vivências entre eles (Souza-Silva, 2009).

Na comunidade de prática, à medida que os membros vão se reunindo, intensificam a confiança entre eles, criam uma identidade mútua, sedimentam um relacionamento mais intimista, configurando-se, assim, numa comunidade. Ela não se trata de um grupo institucionalizado, mas de um grupo informal criado pela aglutinação voluntária de seus membros que percebem valor no intercâmbio de seus conhecimentos e experiências ligados a um domínio específico do conhecimento (Souza-Silva, 2009).

A segunda modalidade de aprendizagem socioprática é a mentoria. Trata-se de um relacionamento entre um profissional mais experiente, denominado de mentor com outro menos experiente, intitulado de protégé, discípulo ou mentorado. Tal relacionamento tem o objetivo de fomentar o desenvolvimento do mentorado na prática profissional (Oliveira-Neto & Souza-Silva, 2017).

Rekha e Ganesh (2012) dizem que, no processo de mentoria, o discípulo vai desenvolvendo positivos comportamentos profissionais, além de confiança, competências e habilidades que contribuem com a tomada de decisões referentes aos seus objetivos de carreira e de trajetória profissional (Kram & Isabella, 1985; Oliveira-Neto & Souza-Silva, 2017).

Quanto a hierarquia, a mentoria pode ser tradicional, *step ahead mentoring* e *peer mentoring* (Parker, Hall & Kram, 2008). A mentoria tradicional é quando o mentor se encontra hierarquicamente muito acima do protégé; a *step ahead mentoring* acontece quando o mentor está em um nível hierárquico acima do mentorado e a *peer mentoring* ocorre quando o mentor é um colega mais experiente e se encontra no mesmo nível hierárquico do discípulo.

No que tange à formalização, existem a mentoria formal e a informal. A formal dá-se quando a organização institucionaliza este mecanismo de aprendizagem e informal quando se estabelece uma atração espontânea entre o mentor e o protégé sem que haja qualquer processo de formalização por parte da organização (Kram & Ragins, 2017; Oliveira-Neto & Souza-Silva, 2017).

A terceira modalidade da perspectiva socioprática é o treinamento *on-the-job*. Nela, as pessoas aprendem e aprimoram suas habilidades profissionais através da observação mais acurada de como outros indivíduos mais experientes realizam determinadas atividades específicas de um setor ou departamento (Sitzmann & Weinhardt, 2015).

Nesta modalidade, a aprendizagem acontece na ação, ou seja, fazendo, observando e compartilhando técnicas, informações e experiências. Registra-se, também, como uma variação

desta modalidade, as simulações. Elas são muito comuns em algumas organizações fabris como parte de ações de prevenção de acidentes, onde uma situação é simulada a fim de aproximar os empregados de uma possível realidade (Dos-Santos et al., 2015).

A quarta modalidade é a interação casual caracterizada por Pamponet-de-Almeida e Souza-Silva (2015) como contatos não institucionalizados, ou seja, naturais, informais e não planejados dentro do ambiente organizacional.

Na interação casual, as pessoas partilham suas dúvidas, questionamentos, ideias e dificuldades através de conversas informais, podendo utilizar para isso uma diversidade de situações, tais como: momentos do cafezinho, espaços de convivência e de descanso laboral, mesas de refeitório de uma fábrica, *workshops*, exposições, dentre outros.

Nesses ambientes de papos informais e casuais, os indivíduos partilham ricos conhecimentos vinculados às suas práticas e aprendem de forma intensa, acidental e não premeditada (Campos et al., 2018).

Quadro 1. Abordagens e Modalidades da Aprendizagem Organizacional

Características	Abordagem individual cognitiva	Abordagem socioprática
Conhecimento	Possui caráter cognitivo e codificado	É concebido por meio da prática e de contextos socio-relacionais.
Transmissão do Conhecimento	Privilegia a dimensão explícita do conhecimento.	Privilegia a transmissão do conhecimento em sua dupla natureza: explícita e tácita.
Formas de Aprendizagem	Aprende-se, normalmente, lendo, ouvindo ou assistindo.	Aprende-se praticando, observando, interagindo.
Modalidades de Aprendizagem	Treinamento tradicional; leitura de textos e acesso aos bancos de dados.	Treinamento <i>on the job</i> ; mentoria; comunidade de prática e interações casuais.

Fonte: Campos *et al.* (2018).

É importante salientar que o processo de formação de gestores pode acontecer, privilegiando determinadas perspectivas em detrimento de outras ou a partir da combinação delas, bem como de suas modalidades, configurando-se de forma híbrida, multifacetada, integrada e diversa.

Antes de adentrar na metodologia, é essencial esclarecer que, nesta investigação, o termo formação de gestores refere-se ao processo contínuo de desenvolvimento e aprendizagem dos gestores já estabelecidos. Embora a literatura sobre o assunto abranja a aprendizagem

organizacional ao longo da vida, tanto para potenciais líderes quanto para gestores experientes, nosso foco, aqui, está no processo de aprendizagem constante destes últimos.

3. Metodologia

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, elegendo o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) como método para analisar o material empírico coletado. O DSC (Lefèvre & Lefèvre, 2006) foi desenvolvido em 1990 por Fernando Lefèvre e Ana Maria Cavalcanti Lefèvre que são dois pesquisadores da Universidade de São Paulo (USP). O DSC baseia-se na Teoria das Representações Sociais (Jodelete, 1989) e foi, inicialmente, aplicado no campo da saúde, conquistando maior adesão das pesquisas em outras áreas do conhecimento em meados de 2000. Nos últimos anos, um número cada vez maior de pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento, inclusive no campo das Organizações, tem adotado o DSC como método de análise do material empírico, atestando a eficácia dessa estratégia metodológica (Paixão *et al.*, 2013; Costa-Marinho, 2015).

O Discurso do Sujeito Coletivo tem como objetivo, utilizando questões abertas (escritas ou orais) construir um pensamento coletivo por meio da aglutinação de informações comuns a distintas falas individuais dos entrevistados (Lefèvre & Lefèvre, 2006). Dito de outra forma, a técnica de análise do DSC viabiliza a construção de um discurso coletivo fruto da conjunção de ideias semelhantes provenientes das diversas falas individuais que compõem a amostra entrevistada. A seleção dessas contribuições obedece aos seguintes critérios: conteúdos mais relevantes de cada resposta, associação e segmentação de tais conteúdos, agrupamento em categorias e a culminância de um discurso único para cada categoria (Pamponet-de-Almeida & Souza-Silva, 2015).

Para a construção do discurso do sujeito coletivo, há três operadores ou elementos característicos: 1) as expressões-chave; 2) as ideias centrais; e 3) o discurso do sujeito coletivo, propriamente dito (Lefèvre & Lefèvre, 2006).

Entende-se por Expressão-chave, partes das respostas dos entrevistados consideradas essenciais, ou seja, o cerne das falas, que são transcritas de forma literal. As ideias centrais (ICs) expressam, de maneira resumida, o sentido do discurso, trata-se de uma descrição de sentido de um ou mais depoimentos (Pamponet-de-Almeida & Souza-Silva, 2015). Por sua vez, o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) é a síntese dos discursos redigido na primeira pessoa do singular que aglomera as expressões-chave que têm a mesma ideia central (Paixão *et al.*, 2013).

Com objetivo de delimitar a análise empírica, estabeleceu-se que a organização estudada deveria possuir destaque nacional na atuação assistencialista e de caráter paraestatal devido aos poucos estudos em gestão nestas entidades. Neste sentido, escolheu-se: o Serviço Social do Comércio - SESC (regional Bahia) como unidade de análise empírica. Dessa forma, entrevistou-se dezoito gestores num universo de trinta gerentes e subgerentes no estado da Bahia.

O SESC foi criado em 1946 para contribuir sensivelmente na relação de trabalho entre o empregador e o empregado, a fim de conciliar o crescimento econômico da época com a justiça social. Uma organização paraestatal ou serviço social autônomo consiste numa pessoa jurídica de direito privado, criada por lei, atuando sem submissão à Administração Pública, promovendo o atendimento de necessidades assistenciais e educacionais de certas atividades ou categorias profissionais que arcam com sua manutenção mediante contribuições compulsórias (Justen-Filho, 2005).

Atendendo ao caráter assistencialista, o SESC-Bahia presta serviços e realiza atividades nos campos de Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência, viabilizando desde comida aos necessitados, com o projeto Mesa Brasil (banco de alimentos), a Educação Infantil e Fundamental a mais de 3.000 crianças na Bahia, e deste modo, contribui para o desenvolvimento econômico e social do estado.

O SESC-Bahia possui estrutura física composta de 18 unidades, sendo 11 na capital (Salvador) e 7 no interior (Itaparica, Feira de Santana, Jequié, Paulo Afonso, Santo Antônio de Jesus, Vitória da Conquista e Barreiras) que atuam em diferentes áreas, a exemplo de restaurantes, escolas, hotéis, centro de convivência, complexo esportivo, teatro e ainda algumas unidades com caráter múltiplo, denominadas de centro de atividades que perpassa pelas cinco áreas de atuação do SESC (SESC, 2015).

Isto posto e com o propósito de responder ao problema da pesquisa, decidiu-se entrevistar os trinta gestores (gerentes e subgerentes) das diversas Unidades Operacionais do SESC, número esse que representava o total dos gestores. Tais gerentes e subgerentes identificados foram, inicialmente, convidados a participar da pesquisa, através de e-mail explicativo. Desses gestores, dezoito aceitaram contribuir com a pesquisa, representando 60% da universo identificado.

A coleta de dados se deu através de um formulário digital composto por treze perguntas. As primeiras oito perguntas tinham o objetivo de traçar o perfil dos entrevistados,

considerando questões como idade, sexo, escolaridade, tempo de empresa, tempo no cargo. Das cinco perguntas principais, apenas uma teve o propósito de responder ao problema central desta investigação, a saber: Como ocorre a aprendizagem organizacional e a formação de gestores no Serviço Social do Comércio no Estado da Bahia (SESC-Bahia)?

As demais perguntas foram utilizadas em outras investigações relacionadas ao fenômeno da aprendizagem organizacional e da formação de gestores no SESC que, juntamente com esta investigação, fazem parte de um projeto de pesquisa de maior escopo. A seguir a análise dos resultados foi desenvolvida confrontando os discursos dos sujeitos coletivos com a revisão de literatura apresentada anteriormente.

4. Resultados

Em relação ao perfil dos 18 entrevistados, todos ocupam cargos de gestão, 72,22% deles são do sexo feminino. No que tange a faixa etária, três entrevistados possuem entre 30 e 39 anos; três possuem entre 40 e 44 anos; e doze com 45 anos ou mais. Em relação ao tempo de empresa, oito entrevistados estão contratados há mais de 10 anos, sete estão entre 5 e 10 anos e apenas três fazem parte do corpo técnico da entidade por menos de 5 anos.

Além do tempo de empresa, foi, também, mensurado o número de anos dos respondentes ocupando cargos de gestão na empresa, resultando nos seguintes dados: cinco gestores já estão nesta função há mais de 10 anos; oito estão na condição de gestor entre 5 e 10 anos; e cinco estão por menos de 5 anos ocupando cargo gerencial. No que concerne à escolaridade, 5,56% dos entrevistados possuem apenas o ensino médio; 33,33% alcançaram o ensino superior; e 61,11% atingiram a especialização.

Apresentado o perfil dos respondentes, segue-se a análise das respostas dos entrevistados. Foram encontradas nove Ideias Centrais (IC) a partir de sessenta e sete Expressões-Chaves (E-ch). A Tabela 1 indica as ideias centrais encontradas a partir das respostas dos entrevistados, bem como suas respectivas frequências (absoluta, relativa e acumulada) representadas pelo número de aparição nas expressões-chave.

Tabela 1. Frequência por ideia central

Ideias Centrais		Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq.Rel. Acum. (%)
IC – 1	Em momentos de relação/interação com os colegas, promovendo compartilhamento de ideias	13	19,40	19,40
IC – 2	Através de mentores	13	19,40	38,80
IC – 3	Em treinamentos, palestras, seminários e congressos	12	17,91	56,71
IC – 4	Na experiência prática de execução das atividades de gestor	11	16,42	73,13
IC – 5	Em reuniões organizacionais formais	9	13,43	86,56

IC – 6	Grupos organizacionais e institucionalizados de discussão	5	7,46	94,02
IC – 7	Leituras de textos institucionais	2	2,99	97,01
IC – 8	Reflexão das próprias práticas gerenciais por meio da observação de exemplos práticos de outros gestores	1	1,49	98,51
IC – 9	Simulação de situações reais	1	1,49	100,00
TOTAL		67	100,00	-----

Fonte: Dados da Pesquisa

Os DSCs, a seguir, refletem o entendimento dos gestores entrevistados acerca da dimensão “como ocorre a aprendizagem organizacional e a formação de gestores no SESC-Bahia”.

Quadro 2. Ideia Central 1 (Em momentos de relação/interação com os colegas, promovendo compartilhamento de ideias)

Discurso do Sujeito Coletivo: Meu aprendizado ocorre, no dia a dia, com colegas de trabalho. São muitas as situações que me fazem aprender. A relação com os colegas é uma fonte inesgotável. Independentemente da posição no organograma, aprendo com pessoas das mais diferentes funções. Além de aprender procedimentos gerenciais, aprendo, também, grandes lições de vida que me tornam uma melhor gestora. Digo, muitas vezes, que a hora do almoço e do cafezinho, por exemplo, é um dos melhores momentos de aprendizado. Aprendi, através de uma turma de diferentes áreas, que todos os dias almoçavam juntos e tratavam sobre os mais diversos assuntos. Esses momentos de integração com os colegas são os que mais contribuem para a minha formação. Neles, podem-se ouvir detalhes sobre o funcionamento de outros setores, sejam aqueles que impactam no seu trabalho ou não, e com isso criam-se possibilidades de fazer novas formas de agir para alcançar os resultados. O SESC-Bahia, enquanto rede de profissionais em interação, contribui bastante seja por meio de modelos a serem seguidos ou anti-modelos. As amizades são uma excelente fonte de aprendizado. Conselhos, conversas, "fofocas", comportamentos tudo isso foram fundamentais para minha formação. Aprendo com as ideias compartilhadas, na rica troca de experiências e, especialmente, nas situações corriqueiras do dia a dia e inclusive na intermediação de conflitos internos. Conversas com professores e supervisores pedagógicos sobre planejamento de aula, por exemplo, é também um momento que aprendo muito. Acredito que, na troca com os nossos pares, acontece a aprendizagem. O aprendizado é um processo contínuo e ocorre no relacionamento diário com colegas de trabalho, nas mais diversas situações, formais e informais. Assim, vou colhendo e incorporando habilidades, nos relacionamentos e interação com os inúmeros colegas, de modo a somar e resultar na melhoria das ações desenvolvidas em minha gestão.

Fonte: Discurso dos Entrevistados

O Quadro 2 apresenta o discurso do sujeito coletivo da IC-1 (Em momentos de relação/interação com os colegas, promovendo compartilhamento de ideias). A partir deste discurso, constata-se que a interação entre os colegas de trabalho, mesmo de diferentes posições hierárquicas, é uma fonte de aprendizagem que também contribui com a formação do gestor no SESC-Bahia. A IC-1 está em consonância com o que a literatura classifica como abordagem socioprática de aprendizagem e se insere na modalidade interação casual.

Para Pamponet-de-Almeida e Souza-Silva (2015), esta modalidade é caracterizada pelo aprendizado como fruto de interações não planejadas, acidentais e espontâneas, podendo acontecer numa diversidade de situações do contexto organizacionais. Nestes ambientes de conversas informais, ao partilharem dúvidas sobre suas práticas profissionais, os indivíduos intercambiam conhecimentos explícitos e tácitos e elevado valor para suas formações e desenvolvimento de competências.

Quadro 3. Ideia Central 2 (No processo de mentoria)

Discurso do Sujeito Coletivo: Embora não de forma oficial, tive pessoas que foram fundamentais no meu processo de crescimento. Pessoas que se dedicaram para me ver crescer, ensinando-me detalhes sobre como proceder frente a algumas situações e através de orientações que contribuíram com a minha formação como gestora. As orientações e contribuições sobre o exercício da função aconteciam junto aos coordenadores e orientadores de outras áreas, de diretores de divisão, chefes, gerentes e colegas do SESC-Bahia. Tal aprendizado gerado por essas orientações da equipe contribuiu de forma positiva para o desempenho de minha função enquanto gestora. Com a diretora da escola, aprendi muito a como organizar, planejar e executar as mais diversas tarefas que compreendem uma unidade escolar. Aprendi, também, com os colegas mais antigos e experientes da empresa e com a minha chefe da época. No meu percurso, aqui, no SESC-Bahia, encontrei muitas pessoas que me auxiliaram a entender o funcionamento da empresa no sentido de apoiar e respaldar as decisões tomadas, de forma responsável e coerente, corrigindo quando necessário e direcionando para os melhores resultados. Atualmente, a gerência da unidade em que trabalho me orienta, constantemente, administra pelo exemplo de comportamento, retidão de conduta, dignidade profissional, me permite acesso aos setores, escuta as minhas opiniões e, também, puxa a orelha quando erro. Isso permite que eu cresça e aprenda. Dá-nos condições de trabalho, confia na equipe e cobra o trabalho também. Isso contribuiu muito para a minha formação gerencial.

Fonte: Discurso dos Entrevistados

O DSC da IC-2 advoga que a aprendizagem dos gestores do SESC-Bahia ocorre, também, no processo de mentoria mesmo que de forma não oficial. Dito de outra forma, embora não seja institucionalizada pela entidade, percebe-se que a mentoria – que representa uma modalidade de aprendizagem socioprática - existe como um rico mecanismo de formação de gestores. Os respondentes salientam, inclusive, que tal modalidade se apresenta de forma diversa, configurando-se como informal e acontecendo ora entre os profissionais e seus superiores, ora entre os profissionais e seus colegas mais experientes.

Neste sentido, percebe-se, a existência, no SESC-Bahia, das mentoria informal, tradicional, da step ahead mentoring e da peer mentoring. A mentoria é informal quando a relação de mentoria entre o mentor e o protégé acontece de forma espontânea sem a institucionalização da organização (Oliveira-Neto & Souza-Silva, 2017).

Já em relação à hierarquia, mentoria tradicional acontece quando o mentor está muito acima hierarquicamente do mentorado; a step ahead mentoring é quando o mentor se encontra a apenas 1 nível acima do discípulo (caso de chefes sendo mentores de seus liderados) e o peer mentoring significa um profissional assumindo a mentoria de seu colega que se situa no mesmo nível hierárquico que ele (Campos *et al.*, 2018).

Quadro 4. Ideia Central 3 (Em treinamentos, palestras, seminários e congressos)

Discurso do Sujeito Coletivo: Nunca recusei aprender. Em todas as oportunidades de treinamento, cursos, palestras, lá estava eu. Em todos esses anos que estou no SESC-Bahia, muitos treinamentos contribuíram para minha formação. Em alguns momentos, o Sesc Nacional produz encontros via videoconferência de temas interessantes à nossa gestão, porém a distância entre a discussão teórica proposta e os problemas práticos é grande. Mesmo assim, essa modalidade me ajuda muito a pensar em ideais de atuação e reabastecer o motor no sentido da missão do Sesc. Treinamentos, palestras, seminários, além das capacitações oferecidas através de videoconferências que abordam diversos temas de relevância, inclusive educacional foram e são mecanismos que auxiliam no meu processo de formação de gestor. Desde o ano de 2012, é também disponibilizado pelo SESC uma formação anual através de congressos de abrangência nacional. Além disso, sob a nossa gestão, temos como parte do planejamento um momento semanal de formação com a supervisão

pedagógica e psicopedagógica. Ressalta-se, ainda, a oferta de cursos de extensão através da empresa contratada que fornece os módulos do sistema de ensino para as escolas do Regional que auxiliam muito em nossa formação. Acontece, também, constantes treinamentos internos com os coordenadores. Isto nos traz uma variedade rica em conhecimento mútuo das tarefas em busca dos objetivos.

Fonte: Discurso dos Entrevistados

A terceira ideia central (Em Treinamentos, palestras, seminários e congressos), apresentada no Quadro 4, é revelada pelos entrevistados como mecanismos importantes de aprendizado no processo de formação de gestores do SESC-Bahia. Esses treinamentos ocorrem não apenas de forma presencial, mas também por meio de videoconferências que abordam temas relevantes sobre gestão.

Sendo assim, a IC-3 tem relação com a abordagem individual cognitiva de aprendizagem e, mais especificamente, com a modalidade treinamento tradicional que, como já foi visto, trata-se de uma modalidade da abordagem individual cognitiva, representando a transmissão do conhecimento explícito de alguém que possui tal conhecimento para alguém desprovido do mesmo (Dos-Santos *et al.*, 2015).

Quadro 5. Ideia Central 4 (Na execução das atividades de gestão)

Discurso do Sujeito Coletivo: A execução das atividades enquanto gerente, com certeza, fez-me e tem me feito aprender sempre. A prática é também responsável pela minha formação. Costumo aprender muito com os exemplos práticos do dia a dia. As particularidades do serviço prestado pela entidade e as demandas cotidianas constituem a maior e melhor forma de aprendizado. Participei, recentemente, de um grupo de técnicos que analisaram os projetos da nossa Regional e esse trabalho foi muito significativo e trouxe uma reflexão sobre o fazer pedagógico. Aprendo, também, nas ações relativas à gestão. O exercício da função exige um aprendizado constante. O estudo da estrutura organizacional, bem como a elaboração do planejamento, a habilidade nas relações interpessoais, cumprimento de metas, sistematização dos processos, acompanhamentos e qualificação dos serviços, a organização da dinâmica de funcionamento da Unidade, o processo de reflexão-ação-reflexão, trazem uma gama de conhecimento onde o aprendizado é constante. Em suma, aprendo e amplio meu olhar, acumulando, construindo e reconstruindo a minha experiência na busca por soluções, na viabilização e efetivação de projetos e planejamento de ações. Assim, a experiência de gestão no SESC abre um leque de possibilidades, facilitando o aprendizado devido à variedade de ações desenvolvidas.

Fonte: Discurso dos Entrevistados

O DSC da quarta ideia central, apresentada no quadro 4, sinaliza que a aprendizagem e a formação do gestor no SESC-Bahia acontecem muito através do processo de reflexão-ação no cotidiano das atividades de gestão e nas demandas profissionais corriqueiras. Isso se vincula àquilo que o referencial teórico assinala como sendo a perspectiva socioprática de aprendizagem organizacional (Souza-Silva, 2009) que se caracteriza como uma abordagem de aprendizagem baseada na epistemologia da prática, compreendendo que o aprendizado acontece, significativamente, nas interações sociais dentro do contexto prático-laboral de comunidades e organizações.

Embora o DSC da IC-4 vincule, claramente, a formação do gestor à perspectiva socioprática, ele não faz referência a quaisquer das modalidades discutidas no referencial

teórico. Neste sentido, a ideia central na execução das atividades de gestão pode ser compreendida como uma modalidade de aprendizagem socioprática que emerge a partir desta pesquisa, ampliando o leque de modalidades dessa perspectiva mais sociointeracionista.

Quadro 6. Ideia Central 5 (Em reuniões organizacionais formais)

Discurso do Sujeito Coletivo: O aprendizado acontece, a todo instante, principalmente quando participo de reuniões via videoconferência dirigidas pelo Diretor Regional. As reuniões entre cargos com igual poder de gestão e decisão são os principais momentos, pois há espaço para o debate de ideias e troca de experiências exitosas. Nesses momentos, é possível aprender muito sobre o trabalho realizado. Saber ouvir e valorizar as informações de todos os membros da equipe, em uma reunião, é de extrema importância. Por isso, posso afirmar, com convicção, que aprendo com os colegas, nas salas de reuniões. Posso ainda citar como exemplo as reuniões periódicas e, às vezes, semanalmente, com a equipe de funcionários em geral. Compartilhar os conhecimentos numa reunião é uma excelente forma de aprender. No SESC, aprimoramos nosso desempenho como gestor através das reuniões. Tudo isso são mecanismos que auxiliam no meu processo de formação enquanto Gestor.

Fonte: Discurso dos Entrevistados

O DSC da IC-5 afirma que há ocorrência de aprendizado através da participação em reuniões entre cargos de mesma hierarquia e com a equipe de funcionários em geral.

Para os respondentes, este fórum permite a discussão de ideias e a troca de experiências. Neste sentido, esta modalidade está em consonância com a perspectiva socioprática que defende que a aprendizagem acontece através de uma dinâmica de interação entre as pessoas para que possam discutir questões, assuntos e partilhar informações baseadas em suas experiências e vivências práticas. Neste sentido, percebe-se um rico intercâmbio de conhecimentos na sua natureza explícita, mas também tácita (Souza-Silva, 2009).

Nenhuma modalidade do referencial teórico possui profunda consonância com a IC-5 (Em reuniões organizacionais formais). Sendo assim, esta ideia central amplia a compreensão das modalidades de aprendizagem socioprática, mostrando-se diversa daquelas defendidas pela literatura sobre o assunto, ampliando o leque de modalidades.

Quadro 7. Ideia Central 6 (Em grupos organizacionais e institucionalizados de discussão)

Discurso do Sujeito Coletivo: Na gestão escolar, nossa principal fonte de formação continuada se dá através de grupos de discussão por videoconferências para capacitação realizados pelo Departamento Nacional. Agora, dentro da perspectiva da capacitação dos gestores de outras áreas, o SESC-Bahia promove, também e regularmente, momentos de reflexão, discussão, troca de experiências e planejamento por meio de grupos presenciais e a distância, utilizando tecnologias modernas e inovadoras que favorecem a interação e facilitam o acompanhamento das ações. Isso contribui para as tomadas de decisão e para o aprendizado.

Fonte: Discurso dos Entrevistados

O DSC, apresentado no Quadro 7 e concernente a IC-6, assinala que a aprendizagem organizacional e a formação de gestores acontecem, também, por meio de grupos organizacionais e institucionalizados de discussão. Tais discussões podem ocorrer tanto de maneira presencial ou a distância através do uso de ferramentas tecnológicas, tais como o mecanismo da videoconferência. Embora estes grupos se assemelham muito às particularidades

de uma comunidade de prática, eles não podem ser configurados como tal, pois são institucionalizados e formalizados pela organização. Ao contrário disso, uma comunidade de prática é um grupo informal de pessoas que buscam se desenvolver em um determinado domínio de conhecimento ligado à uma prática (Wenger, 1998).

Embora não se constitua numa comunidade de prática, estes Grupos organizacionais e institucionalizados de discussão, apresentados no Quadro 7, podem ser localizados na perspectiva socioprática já que o processo de aprendizagem se dá por uma dinâmica sócio-interacionista onde os membros desenvolvem seus conhecimentos relativos à gestão a partir da discussão vívida de suas experiências e vivência como bem defende essa perspectiva apoiada na epistemologia da prática.

Desse modo, os grupos organizacionais e institucionalizados de discussão configuram como uma outra modalidade de aprendizagem socioprática distinta daquelas assinaladas pelo referencial teórico.

Quadro 8. Ideia Central 7 (Nas leituras de textos institucionais)

Discurso do sujeito coletivo: Nesses anos que estou no SESC-Bahia, as leituras das muitas normas, dos documentos institucionais contribuíram para minha formação. Acontece que as necessidades práticas do cargo demandam o estudo da legislação do SESC e das demais leis que incidem sobre a nossa ação enquanto entidade.

Fonte: Discurso dos Entrevistados

No DSC da IC-7 percebe-se que a formação dos gestores no SESC-Bahia ocorre também através da leitura de textos institucionais. Essa IC-7 está em consonância com a modalidade da perspectiva individual-cognitiva denominada de leitura de textos (Pamponet-de-Almeida & Souza-Silva, 2015).

Quadro 9. Ideia Central 8 (Na observação de exemplos práticos de outros gestores)

Discurso do sujeito coletivo: Além disso, a observação de exemplos práticos de outros gestores acaba servindo de base para uma reflexão de minhas práticas, ou seja, para possível crítica e reformulação de minhas práticas.

Fonte: Discurso dos Entrevistados

A IC-8 demonstra que a formação de gestores no SESC-Bahia se dá através da observação dos exemplos práticos de outros gestores e da reflexão que isto provoca no observador. O referencial teórico não assinala nenhuma modalidade de aprendizagem que contemple esse mecanismo de aprendizagem. Entretanto, é notória a sua consonância com perspectiva socioprática já que essa reflexão surge da observação da prática de outros gestores no cotidiano das atividades laborais no contexto organizacional (Dos-Santos *et al.*, 2015).

Dito de outra forma, na perspectiva socioprática, além do aprendizado acontecer na ação e no compartilhamento de ideias, informações e vivências com outras pessoas, a observação da

prática é também uma fonte de grande importância na aprendizagem e formação de um gestor (Chiva & Alegre, 2005; Souza-Silva, 2009).

Dito isto, a IC-8 (Na observação de exemplos práticos de outros gestores) é mais uma modalidade que emerge a partir da análise do discurso dos entrevistados do SESC-Bahia e que se insere na perspectiva socioprática.

Quadro 10. Ideia Central 9 (Na simulação de situações reais)

Discurso do sujeito coletivo: Aprendi muito, também, nas simulações de situações realizados pela CIPA.

Fonte: Discurso dos Entrevistados

A nona ideia central, apesar da baixa incidência dentre as respostas dos entrevistados, revela o que já fora apontado pelo referencial teórico que a modalidade treinamento *on-the-job* tem ganho espaço entre as empresas. A simulação de situações reais, apontada no DSC, é considerada pelos estudiosos como uma variação desta modalidade de aprendizagem com o intuito de aproximar os profissionais de uma possível realidade.

Após a análise dos discursos das nove ideias centrais, observa-se, marcadamente, uma maior incidência da aprendizagem socioprática no processo de formação de gestores do SESC-Bahia, totalizando 79,1% das expressões-chaves, conforme pode ser notado na Tabela 2 - Síntese das Ideias Centrais por Perspectiva/Modalidade. Por outro lado, a perspectiva individual cognitiva responde por 20,9% das expressões-chaves dos discursos dos respondentes.

Tabela 2. Síntese das Ideias Centrais por Perspectiva/Modalidade

Abordagem de Aprendizagem	Ideias Centrais	Frequência da IC (%)	Modalidades de A.O.
Socioprática (79,1% das Expressões Chaves)	No processo de mentoria (IC-2)	19,40	Mentoria
	Em momentos de relação/interação com os colegas, promovendo compartilhamento de ideias (IC-1)	19,40	Interações Casuais
	Na execução das atividades de gestão (IC-4)	16,42	Execução das atividades de gestão (Nova)
	Em reuniões organizacionais formais (IC-5)	13,43	Reuniões organizacionais formais (Nova)
	Em grupos organizacionais e institucionalizados de discussão (IC-6)	7,46	Grupos organizacionais e institucionalizados de discussão (Nova)
	Na observação de exemplos práticos de outros gestores (IC-8)	1,49	Observação de exemplos práticos de outros gestores (Nova)
	Na simulação de situações reais (IC-9)	1,49	Treinamento <i>on the job</i>
Individual-Cognitiva (20,9% das Expressões Chaves)	Em treinamentos, palestras, seminários e congressos (IC-3)	17,91	Treinamentos Tradicionais
	Nas leituras de textos (IC-7)	2,99	Leituras de Textos

Fonte: Dados da Pesquisa

Como se pode notar, sete modalidades são responsáveis pela aprendizagem e formação dos gestores do SESC-Bahia com base na perspectiva socioprática. Das sete modalidades, três já são referenciadas na literatura (Mentoria, interações casuais, treinamento on the job) e quatro modalidades emergem a partir deste estudo, trazendo avanços à teoria e demonstrando a diversidade de mecanismos que contribuem no processo de formação de gestores no SESC-Bahia (Na execução das atividades de gestão, em reuniões organizacionais formais, em grupos organizacionais e institucionalizados de discussão, na observação de exemplos práticos de outros gestores).

Já, na abordagem individual cognitiva, os gestores do SESC-Bahia aprendem através dos treinamentos tradicionais e da leitura de textos.

É importante salientar que os discursos dos sujeitos coletivos não sinalizaram a aprendizagem e formação dos gestores no SESC-Bahia por meio das modalidades comunidades de prática (Abordagem Socioprática) e através de acesso aos bancos de dados (Abordagem Individual Cognitiva). Apesar de não contemplarem essas duas modalidades, os resultados dessa pesquisa demonstram que o processo de formação dos gestores no SESC-Bahia é híbrido, diverso e original.

Híbrido, pois contempla as duas abordagens da aprendizagem organizacional: Socioprática e Individual Cognitiva. Constata-se que a aprendizagem dos gestores se dá através da corrente baseada na epistemologia da posse, porém marcadamente através da abordagem influenciada pela epistemologia da prática. No SESC-Bahia, os gestores aprendem de maneira significativa através das interações sociais, da partilha de conhecimentos, do intercâmbio de suas vivências e experiências em contextos institucionalizados ou não pela organização. Nessas interações, partilhas e intercâmbios, o conhecimento é negociado em sua dupla natureza: explícita e tácita.

Diversos porque contempla uma variedade de modalidades, demonstrando que os gestores se formam de maneira multifacetada. Em outras palavras, o processo de aprendizagem e formação do gestor no SESC-Bahia não ocorre por meio de um ou outro mecanismo, mas a partir da combinação de uma diversidade deles. Eles aprendem nas interações casuais, no processo de mentoria, na execução das atividades de gestão, em reuniões organizacionais formais, em grupos organizacionais e institucionalizados de discussão, na observação de exemplos práticos de outros gestores, nos treinamentos tradicionais e on the job e na leitura de textos sejam eles manuais, normas, instruções, dentre outros.

Finalmente, a formação de gestores no SESC-Bahia é original, pois a análise do material escrito demonstrou, também, novas modalidades de aprendizado distintas daquelas já discutidas e aceitas na literatura. Sendo assim, a emergência das modalidades: 1) Execução das atividades de gestão; 2) reuniões organizacionais formais; 3) grupos organizacionais e institucionalizados de discussão e 4) observação de exemplos práticos de outros gestores ampliam o leque de modalidades sociopráticas de aprendizagem, trazendo progressos à teoria sobre esse assunto (Dos-Santos *et al.*, 2015; Campos *et al.*, 2018).

5. Conclusão

Esta pesquisa teve como finalidade investigar como ocorre a aprendizagem organizacional e a formação de gestores no Serviço Social do Comércio no Estado da Bahia (SESC-Bahia). É fundamental salientar que, nesta investigação, o termo formação de gestores designa o contínuo desenvolvimento e aprendizado dos profissionais já atuantes em cargos de gestão. Reconhecemos que a literatura sobre o tema engloba um espectro mais amplo, incluindo o desenvolvimento de futuros gestores, apesar deste estudo se concentrar na aprendizagem e formação daqueles que já exercem a função gerencial.

Neste sentido, adotou-se uma abordagem metodológica qualitativa, utilizando o Discurso do Sujeito Coletivo como método de tabulação, organização e análise do material empírico. A partir dos discursos dos respondentes chegou-se a nove ideias centrais, a saber: IC-1 (Em momentos de relação/interação com os colegas, promovendo compartilhamento de ideias); IC-2 (No processo de mentoria); IC-3 (Em treinamentos, palestras, seminários e congressos); IC-4 (Na execução das atividades de gestão); IC-5 (Em reuniões organizacionais formais); IC-6 (Em grupos organizacionais e institucionalizados de discussão); IC-7 (Nas leituras de textos); IC-8 (Na observação de exemplos práticos de outros gestores); IC-9 (Na simulação de situações reais).

A partir dessas ideias centrais e dos seus respectivos discursos coletivos foi realizado um esforço classificatório-reflexivo, possibilitando inferir que essas nove ideias centrais estão contempladas em nove modalidades de aprendizagem, sendo que cinco delas estão em consonância com as modalidades já referenciadas na revisão de literatura (Treinamento Tradicional, Leitura de Textos, Mentoria, Interações Casuais, Treinamento on the job) e quatro delas emergem como novas modalidades (Experiência prática das atividades de gestão, Reuniões organizacionais formais, Grupos organizacionais e institucionalizados de discussão, Reflexão das próprias práticas gerenciais através da observação de exemplos práticos de outros

gestores), trazendo progressos à teoria e ampliando a compreensão de como acontece o processo de formação de gestores.

A análise do material empírico sugere que o processo de formação de gestores no SESC-Bahia é: 1) marcadamente alicerçado numa abordagem socioprática; 2) híbrido; 3) diverso e 4) original.

Marcadamente alicerçado numa abordagem socioprática, pois 79,10% das expressões-chave dos discursos dos respondentes referem-se a modalidades inseridas em tal abordagem. Isso conduz a uma importante implicação desta pesquisa qual seja a de assinalar que o processo de aprendizagem de gestores do SESC-Ba ocorre por meio de mecanismos menos tradicionais e essencialmente mais sociointeracionistas. Tais mecanismos sociointeracionistas representam formas financeiramente mais eficazes e menos onerosas de aprendizagem de gestores.

Inclusive, alguns autores (Berg & Karlsen, 2012; Fante *et al.*, 2016) assinalam que centenas de bilhões de dólares são gastos na contratação de treinamentos e outros métodos mais tradicionais quem nem sempre atingem os resultados esperados. Por outro lado, as modalidades de aprendizagem de caráter socioprático têm demonstrado mais eficácia com investimentos significativamente menos vultosos.

Híbrido porque o processo de formação de gestores acontece por meio da combinação das duas abordagens de aprendizagem mesmo que a abordagem socioprática tenha marcadamente mais influência.

Diverso devido à variedade de modalidades responsáveis pelo processo de formação de gestores nessa organização paraestatal. Em outras palavras, os gerentes dessa organização paraestatal estudada aprendem através não apenas de uma modalidade de aprendizagem, mas da conjunção de várias delas.

Original, pois o material empírico fez emergir novos mecanismos de aprendizagem e formação ainda não tratados pela literatura sobre o assunto. Assim, esta investigação amplia o leque de modalidades de aprendizagem comumente referendados pela literatura sobre o assunto (Dos-Santos *et al.*, 2015; Campos *et al.*, 2018).

Essa pesquisa contribui com o referencial teórico na medida em que buscou estudar o processo de aprendizagem organizacional e formação de gestores numa organização paraestatal que não tem sido significativamente escolhida como unidade de análise empírica para aprofundar os fenômenos relacionados à esta temática

Apesar da relevância dos resultados obtidos, esta investigação apresenta algumas limitações. Por exemplo, a amostra, composta por 18 gestores do SESC-Bahia, pode não

representar a totalidade das experiências e perspectivas de aprendizagem e formação de gestores na organização. Por conta de sua natureza qualitativa, a pesquisa guarda apenas validade interna. Assim, outra limitação deste estudo é que os dados não podem ser generalizados para outras organizações não-estatais ou situadas em outros contextos. Ademais, por ter sido estudada a aprendizagem e formação de gestores já estabelecidos, a pesquisa prescinde de uma visão mais aprofundada de como ocorre a aprendizagem organizacional de outros grupos de funcionários, sendo, portanto, outra limitação desta investigação.

Apesar dessas limitações apresentadas, os resultados desta pesquisa trazem novos *insights* e compreensões sobre a formação de gestores em organizações paraestatais em especial para organização estudada. Apenas ratificando um dado apresentado, anteriormente, a pesquisa revela que 79,1% da formação de gestores do SESC-Bahia ocorre por meio de aprendizagem socioprática. A literatura assinala que tal abordagem mostra-se, financeiramente, mais eficaz, do que métodos tradicionais substancialmente mais caros, corroborando o potencial formativo de aprendizagem sociointeracionistas (Berg & Karlsen, 2012; Fante *et al.*, 2016). Este achado sugere que investimentos em aprendizagem socioprática podem otimizar a formação de gestores de maneira muito menos custosa no SESC-Bahia.

Isto posto, futuras pesquisas podem emergir a partir desta investigação. Por exemplo, estudos quantitativos podem ser conduzidos para verificar se as modalidades de aprendizagem de gestores identificadas na literatura e as emergentes deste estudo são confirmadas em outras investigações, utilizando amostras mais amplas de organizações paraestatais. Outro trabalho poderia ser encampado, buscando descobrir quanto se investe em processos de aprendizagem de cunho mais individuais-cognitivos e nos outros mais de caráter socioprático, averiguando quais os resultados obtidos a partir de cada um deles. Outra pesquisa instigante seria analisar qual abordagem de aprendizagem (individual cognitivista ou socioprática) é mais comumente usada nos diferentes níveis hierárquicos em organizações paraestatais.

Em conclusão, este trabalho buscou abrir caminhos para novas compreensões e *insights* sobre estratégias mais eficazes e transformadoras ao desenvolvimento de gestores no âmbito das organizações paraestatais e em outros contextos, confirmando em parte a literatura sobre o assunto, bem como trazendo novas contribuições e implicações.

6. Referências

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2001). Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies*, 38(7), 995-1018. DOI:10.1111/1467-6486.00269

- Andrews, M., & Smits, S. (2019). Using Tacit Knowledge Exchanges to Improve Teamwork. *ISM Journal*, 3(1), 15-23.
- Antonacopoulou, E. P. (2001). The paradoxical nature of the relationship between training and learning. *Journal of Management Studies*, 38(3), 327-350. DOI: 10.1111/1467-6486.00239
- Barão, A., Braga, J. de V., Rocha, A., & Pereira, R. (2017). A knowledge management approach to capture organizational learning networks. *International Journal of Information Management*, 37(12), 735-740. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.013
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: what we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305-323. DOI: 10.1037/apl0000142
- Berg, M., & Karlsen, Jan. (2012). An evaluation of management training and *coaching*. *Journal of Workplace Learning*. 24, 177-199. DOI: 10.1108/13665621211209267
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1021-1046. DOI: 10.1177/01708406950160060
- Borges, M. S., Guedes, C. A. M., & Castro, M. C. D. (2015). A Gestão do Empreendimento Rural: Um Estudo a partir de um programa de transferência de tecnologia para pequenos produtores. *Revista de Ciências da Administração*, 17(43), 141-156. DOI: 10.5007/2175-8077.2015v17n43p141
- Borges, M. S., Guedes, C. A. M., & Castro, M. C. D. (2016). Programa de assistência técnica para o desenvolvimento de pequenas propriedades leiteiras em Valença-RJ e região Sul Fluminense. *Cadernos EBAPE.BR*, 14 (n. Edição Especial), 569-592. DOI: 10.1590/1679-395115513
- Campos, R. de A., Souza-Silva, J. C., & Dos-Santos, M. G. (2018). Habilidades gerenciais e modalidades de aprendizagem de gestores industriais. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 15(3), 223-237.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2005). Organizational learning and organizational knowledge: towards the integration of two approaches. *Management Learning*, 36(1), 49-68. DOI: 10.1177/1350507605049906
- Clark, T., & Rollo, C. (2001). Corporate Initiatives in Knowledge Management. *Education & Training*, 43(4/5), 206-214. DOI: 10.1108/00400910110399201
- Cook, S. D. N., & Brown, J.S. (1999). Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10, 381-400. DOI: 10.1287/orsc.10.4.381
- Costa-Marinho, M. L. (2015). O discurso do sujeito coletivo: uma abordagem qualiquantitativa para a pesquisa social. Trabajo Social Global. *Revista de Investigaciones en Intervención social*, 5(8), 90-115. DOI: 10.30827/tsg-gsw.v5i8.3093

Davel, E. P. B., & Oliveira, C. A. A. (2018). Reflexividade intensiva na aprendizagem Organizacional: uma autoenografia de práticas em uma organização educacional. *Revista Organizações e Sociedade (O&S)*, 25(85), 211-228. DOI: 10.1590/1984-9250852

Dos-Santos, M. G., Pereira, F. A., Souza-Silva, J. C., & Rivera-Castro, M. A. (2015). Aprendizagem Socioprática e Individual-Cognitiva na Empresa Júnior Brasileira. *Revista Administração: Ensino e Pesquisa*, Rio de Janeiro, 16(2), 309-339. DOI: 10.13058/raep.2015.v16n2.235

Fante, R. M., Bucklin, B. R., Diener-Ludwig, L., Sundberg, D. B., & Dickinson, A. M. (2016). A Comparison of Training Methods on the Acquisition of Automotive Product Knowledge. *Performance Improvement Quarterly*, 29(3), 287-305. DOI:10.1002/piq.21223

Freire, P. (1971). *Educação como prática de liberdade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1971.

Gherardi, S., Nicolini, D., & Odella, F. (1998). Toward a social understanding of how people learn in organization. *Management Learning*, 29(3), 273-297. DOI:10.1177/1350507698293002

Jodelete, D. (1989). Répresentations sociales: un domaine en expansion. In: Jodelete, D. (Org.). *Répresentations sociales*. Paris: PUF, 31-61.

Justen-Filho, M. (2005). *Curso de Direito Administrativo*. São Paulo: Saraiva.

Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 110-132. DOI: 10.5465/256064

Kram, K. E., & Ragins, B. R. (2007). The landscape of mentoring in the 21st Century. In: RAGINS, B. R.; Kram K. E. *The Handbook of Mentoring at work: Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 659-692.

Lefèvre, F.; Lefèvre A.M. (2006). O sujeito coletivo que fala. *Revista Interface: Comunicação, Saúde, Educação*, 10(20), 517-524. DOI: 10.1590/S1414-32832006000200017

Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: a research review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1-17. DOI: 10.1111/ijtd.12044

Marshall, N. (2008) Cognitive and practice-based theories of organizational knowing and learning: incompatible or complementary? *Management Learning*, 39(4), 413-435. DOI:10.1177/1350507608093712

Moraes, L. V. D. S., Silva, M. A., & Cunha, C. (2004). Aprendizagem gerencial: teoria e prática. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 3(1), 1-21. DOI: 10.1590/S1676-56482004000100010

Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D. (2003). *Knowing in organizations: a practice-based approach*. Nova York: M. E. Sharpe.

Oliveira-Neto, C. de C., & Souza-Silva, J.C. de. (2017). Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: o estudo do caso da performance consultoria e auditoria. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 23(n. especial), 60-92. DOI: 10.1590/1413-2311.168.62959

Paixão, R. B. *et al.* (2013). Por que ocorre? Como lidar? A percepção de professores de graduação em administração sobre o assédio moral. *Rev. Adm.*, São Paulo, 48(3), 516-529. DOI: 10.5700/rausp1103

Pamponet-de-Almeida, N.C.; Souza-Silva, J. C. (2015). Aprendizagem Organizacional e Formação de Gestores: Como aprendem os gestores em uma indústria do setor petroquímico. *Revista de Gestão*, São Paulo, 22(3), p. 338-404. DOI: 10.5700/rege568

Parker, P., Hall, D.T., & Kram, K.E. (2008). Peer coaching: A relational process for accelerating career learning. *Academy of Management Learning & Education*, 7(4), 487-503. <https://doi.org/10.5465/amle.2008.35882189>. DOI: 10.5465/amle.2008.35882189

Paroutis, S., Franco, L. A., & Papadopoulos, T. (2015). Visual interactions with strategy tools: producing strategic knowledge in *workshops*. *British Journal of Management*, 26, 48-66. DOI: 10.1111/1467-8551.12081

Pederzini, G. D. A. (2019). Managerial learning challenges in a complex world. *Journal of Work-Applied Management*, 11(1), 17-29. DOI: 10.1108/JWAM-04-2018-0009

Rekha, K. N., & Ganesh, M.P. (2012). Do mentors learn by mentoring others? *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 1(3), 205-217. DOI: 10.1108/20466851211279466

SESC. *Planejamento Estratégico*. 2015. 40 p. Documento Institucional – Sesc, Bahia.

Shaw, R., & Perkins, D. (1994). *Ensinar as organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos*. In: Nadler, Davi *et al.* *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus.

Silva, E. C. A., Vieira, A. M., Kubo, E. K. M., & Bispo, M. S. (2015). Aprendizagem Organizacional no Setor Farmacêutico: uma Análise Multinível a Partir da Percepção dos Gestores. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(3), 1091-1118.

Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2015). Training engagement theory: a multilevel perspective on the effectiveness of work-related training. *Journal of Management*, 44(2), 732-756. DOI: 10.1177/0149206315574596

Souza, J. C., & Faria, M. F. B. (2013). Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. *Brazilian Business Review*, 10(3), 113-136.

Souza-Silva, J. C. (2007). Aprendizagem organizacional: desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática. Salvador, Conhecimento Superior, 310 p.

Souza-Silva, J.C. (2009). Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 49(2),176-189. DOI: 10.1590/S0034-75902009000200005

Versiani, A. F., Rezende, S. F. L., Magalhães, A. T. N., & Vaz, S. L. (2018). A relação entre a elaboração de estratégias e a aprendizagem organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(2), 57-177. DOI: 10.7819/rbgn.v20i2.3888

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.