



IV SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL NA FRANÇA: OPORTUNIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS COMPETÊNCIAS

HELIO TRINDADE DE MATOS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
matosht@bol.com.br

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
CAPES



APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL NA FRANÇA: OPORTUNIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS COMPETÊNCIAS

Resumo

A necessidade de desenvolvimento de competências e as lacunas existentes nos processos de aprendizagem organizacional, formalmente adotado pelas organizações, contribuem para a adoção da aprendizagem experiencial. O objetivo desse artigo é analisar a aprendizagem experiencial como forma de criação de novas competências necessárias às organizações. Foi adotada a pesquisa participante como estratégia metodológica. Nesta perspectiva, o principal desafio foi a exigência de reconhecimento da intencionalidade do ambiente de aprendizagem formal ou das práticas adotadas, para a criação e desenvolvimento de competências. Os resultados indicam que a participação ativa dos indivíduos é essencial no processo de desenvolvimento de competências. Contribuímos assim, para uma maior compreensão da aplicabilidade da aprendizagem experiencial, o que exigiu disponibilidade para experimentar, observar, compreender e aplicar cada uma das situações vivenciadas.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Aprendizagem experiencial. Competências.

Abstract

The need for skills development and the existing gaps in the processes of organizational learning, formally adopted by organizations, contribute to the adoption of the experiential learning. The objective of this Article is to analyze the experiential learning as a way of creating new skills to organizations. It was adopted the research participant as methodological strategy. In this perspective, the main challenge was the requirement for recognition of the intentionality of the learning environment or formal practices adopted, for the creation and development of skills, and The results indicate that the active participation of individuals is essential in the process of skills development. We have contributed to a greater understanding of the applicability of the experiential learning, which required availability to experience, observe, understand and apply each of the situations they experienced.

Keywords: Organizational learning. Experiential learning. Competences.



1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente de intensa competitividade, a sobrevivência e o sucesso das organizações estão cada vez mais relacionados com a capacidade da empresa envolver e desenvolver suas equipes de trabalho, realizando ações que favoreçam o aprendizado contínuo e a obtenção de novas competências por parte de seus colaboradores. Destacamos, em conformidade com Ruas (2005a), a existência de lacunas entre as competências desenvolvidas nos treinamentos, os processos formais de aprendizagem e as competências que são realmente importantes para a organização.

Antonello (2006) desenvolve elementos de gestão por competências a partir de ligações multidimensionais de aprendizagem na ação. Relacionando a criação de competências, considera diversas práxis teóricas, indo além dos tradicionais programas de aprendizado, tais como programas de treinamento e de formação. Chegando, assim, a considerar também as experiências vividas, inclusive as cotidianas e não vinculadas a prática laboral, que contribuem na composição de competências dos indivíduos, grupos e organizações.

A relevância de se investigar a aprendizagem experiencial é enfatizada pelo interesse no reconhecimento das condições que favorecem o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais dos colaboradores das organizações. Em especial, competências que permitam a elaboração de respostas criativas as mais complexas situações. Ruas (2005b) defende que isso corresponde ao desenvolvimento de competências voláteis. Tais competências, referem-se a capacidade de adaptação, flexibilidade, improvisação, percepção e criatividade, que em situações marcadas por baixa previsibilidade e instabilidade podem aportar importantes contribuições.

Os estudos realizados sobre aprendizagem experiencial representam um conjunto de informações valiosas sobre as condições de desenvolvimento de competências de profissionais dentro e fora de uma organização. Dessa forma, neste artigo de natureza qualitativa são apresentados alguns aspectos referentes ao desenvolvimento de novas competências, tendo como referência a minha vivência na Escola de Outono no Instituto de Administração de Empresas (IAE) da Universidade Pierre-Mendes-France, no Seminário Internacional realizado na Universidade Paris Dauphine, respectivamente ocorridos em Grenoble e Paris no mês de outubro de 2014, ocasiões em que adotei como metodologia de estudo a pesquisa participante. Assim, com o relato e análise dessas experiências, busco contribuir para a ampliação do conhecimento acerca da aprendizagem experiencial e de sua contribuição para o desenvolvimento de novas competências.

O artigo apresenta primeiramente uma breve revisão de literatura sobre aprendizagem experiencial, seguida pela apresentação dos pressupostos definidos para realização dessa pesquisa. Logo depois, apresento os procedimentos metodológicos adotados. Na seção seguinte realizo uma exposição das diferentes vivências durante o período de estudo na França. A penúltima parte é composta pela contextualização das experiências e suas implicações para o desenvolvimento de novas competências. E, por fim, apresento as considerações finais, acompanhadas das limitações do estudo e de sugestões de pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Aprendizagem Experiencial



Kolb (1984) declara que aprender é o grande processo de adaptação humana. Sendo o conceito de aprendizagem ao longo da vida muito mais amplo do que o comumente associado com a aula. Uma vez que a aprendizagem ocorre em todos os meios humanos, da escola até o trabalho, a partir do laboratório de pesquisa até o conselho de administração, nas relações pessoais e nos corredores do supermercado. Assim, Kolb (1984) considera que a aprendizagem abrange todas as fases do ciclo de vida desde a infância até a adolescência, e da meia a terceira idade.

Ao integrar e relacionar os diversos tipos e definições de aprendizagem na ação para o desenvolvimento de competências, Antonello (2006) advoga que, uma das dificuldades de se vincular ligações conceituais está em estabelecer ou balizar interlocuções e categorizações, entre algumas definições e abordagens dos diversos tipos de aprendizagem para construção de competências. Contudo, exige a intencionalidade no ambiente de aprendizagem formal ou práticas de trabalho, para que se possa potencializar formativamente os ambientes organizacionais e de aprendizagem, para a formação e desenvolvimento de competências.

Kolb & Kolb (2009) relatam que pesquisas atuais em meta-cognição reintroduziram a experiência consciente (psicológica) nos estudos sobre a aprendizagem e, assim, estimulam um novo olhar sobre as obras de estudiosos de aprendizagem experiencial clássicos, que deram a experimentação um papel central no processamento da aprendizagem, dentre eles: William James, John Dewey, Kurt Lewin, Carl Rogers e Paulo Freire.

A aprendizagem experiencial busca o contato direto e a relação sujeito-objeto, que amplie a reflexão e a releitura das variáveis ambientais e experimentais, tais como um empreendimento, uma ação, um projeto. Há uma aposta no compartilhar de experiências e vivências, no confronto de processos e de resultados, instituindo espaços de aprendizagem coletiva. Busca também, vincular aprendizagem e competências nos estudos organizacionais, partindo de conceitos de aprendizagem. Tal como propôs Antonello (2006), nas ligações com a aprendizagem pela experiência/ação, a ação poderá estar envolta em uma reflexão antes, durante ou depois do que se vivencia, reportando-se ao ciclo de aprendizagem experiencial, Figura 1, e promovendo um ambiente que favoreça o desenvolvimento de competências.

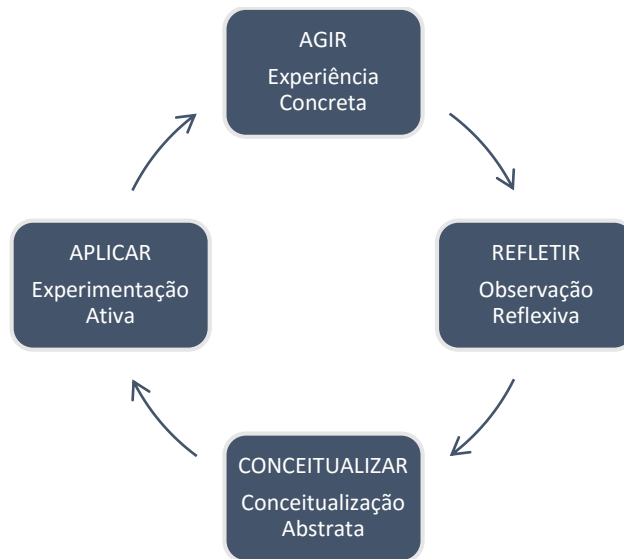


Figura 1 – Ciclo de aprendizagem experiencial

Fonte: Adaptado de Kolb(1984)

A noção do significado de aprendizagem exposto por Kolb (1984) e sintetizado por Antonello (2006) pode ser codificado em quatro dimensões: 1) interação; 2) desenvolvimento pessoal e autonomia; 3) ação/experienciar; e 4) processos e estruturas mentais. Importante destacar que o uso do conhecimento adquirido e o aprendido pela experiência e ação, foram as formas mais citadas na pesquisa realizada pela autora. Transformando a experiência em conhecimento, a partir da aprendizagem pela ação e de forma autogerenciada, são desenvolvidas competências que imputam uma transformação interna ao indivíduo e um desempenho modificado, motivando de forma autônoma a aprendizagem prática.

No contexto organizacional e de formação, ainda segundo a autora, o conceito de aprendizagem experiencial ou na ação, pode ser categorizado como: a) processo – em termos de continuidade e ideia de “espiral”, ênfase no como; b) transformação – baseado na mudança de atitude; c) grupo – enfatizando o coletivo; d) criação e reflexão – sob a ótica da conscientização e inovação; e) ação – a apropriação e disseminação do conhecimento, experienciar e compartilhar por interações e; f) “situada” – o aprendido sempre ocorre em função da atividade, contexto e cultura no qual ocorre ou se situa sendo carregado de significado. Assim, a aprendizagem, independentemente de sua forma ou processo, frequência, intensidade e constância designa ao indivíduo e aos grupos a oportunidade de vivenciar ou experimentar algum tipo de situação ou problema implicando numa ação.

3 PRESSUPOSTOS

A partir das considerações teóricas apresentadas na revisão da literatura, foram definidos os seguintes pressupostos:

Pressuposto 1: Processos de aprendizagem não dependem somente do meio, intensidade ou forma, mas da interação, intenção, experimentação e participação dos atores.



Pressuposto 2: A aprendizagem pode ocorrer de forma formal ou até informal, individual e coletiva, e considera o processo cognitivo em conjunto com experiências, mesmo que inconscientes.

Pressuposto 3: O desenvolvimento de competências a partir da aprendizagem na ação, considera condições que dependem também do empenho do sujeito envolvido no processo de aprendizagem.

Pressuposto 4: Possíveis aplicações podem ser extrapoladas para conceitos de ambidestria, considerando o aprendizado coletivo e captura de conhecimento, tácito e formal, que permita gerar valores individuais e coletivos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A realização dessa pesquisa é considerada um estudo de natureza qualitativa e de caráter exploratório. O período considerado para o estudo corresponde a realização da Escola de Outono no Instituto de Administração de Empresas da Universidade Pierre-Mendes-France e durante o Seminário realizado na Universidade Paris Dauphine, realizados de 12 a 21 de outubro de 2014, respectivamente, nas cidades de Grenoble e Paris na França.

Busco assim, avaliar a percepção da aprendizagem experiencial e situada, informal e incidental de um doutorando brasileiro. Para tanto, utilizo como elemento de análise as minhas percepções e experiências vivenciadas durante a realização de palestras, participação em eventos culturais, situações informais, contato com a cultura local e com uma estrutura acadêmica distinta da realidade brasileira, de forma a capturar quais seriam as competências construídas nessas diversas situações.

5 APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL NA FRANÇA

Nesta seção apresento um breve relato de minhas experiências durante a participação na Escola de Outono no Instituto de Administração de Empresas (IAE) na cidade de Grenoble, oferecido pela Universidade Pierre-Mendes-France em parceria com a Universidade Nove de Julho (UNINOVE) e no Seminário Internacional (SI) realizado na Universidade Paris Dauphine. O grupo de participantes foi composto por 37 pessoas, sendo 28 doutorandos do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UNINOVE, 04 mestrandos e 05 professores do mesmo programa.

Desde o processo de seleção para o doutorado considerei que a minha participação no Módulo Internacional do curso de doutoramento seria um dos grandes desafios a serem superados. Seja por falta de experiência em viagens internacionais ou pela simples consideração de que a viagem para outro país era algo distante de minha realidade. Entretanto, comecei a me preparar para obtenção de êxito nesse desafio. Quando finalmente a viagem se concretizou, já havia realizado estudos sobre o país e as línguas inglesa e francesa, como forma de superação do que eu julgava ser a principal barreira, a comunicação.

O curso realizado no IAE mesclou conteúdos que enfatizavam a temática do empreendedorismo e da inovação, em especial, destaco a relação entre a universidade, a indústria e o governo, o que é conhecido como tríplice hélice. A apresentação dos conteúdos, por profissionais de diversas áreas de formação e atuação, contribuiu para o



reconhecimento de diferentes pontos de vista, o que enriqueceu profundamente os conteúdos trabalhados. Outro aspecto a ser destacado, foi a participação do grupo e a integração existente entre seus membros, em especial, o apoio aos membros detentores de poucas habilidades de conversação em inglês. Demonstrado através da realização de pausas e discussões dos temas apresentados em português.

Além das aulas expositivas no IAE participei, juntamente com o grupo, de visitas técnicas a diversas empresas que representam o estado da arte em desenvolvimento de inovação, tais como: Minatec e a sua incubadora CEA *tech*, Soitec, *Hôtel d'entreprises*: La PetiteHale e região de *Inovallée*. Durante as aulas expositivas, aprendemos sobre o ecossistema de Grenoble, gestão da inovação para inovação disruptiva, história da inovação, o estatuto nacional do estudante empreendedor, capital humano e inovação. Foi possível observar durante as visitas técnicas as aplicações dos temas tratados nas aulas expositivas.

Também participei de passeios culturais que contribuíram para o meu desenvolvimento sociocultural, através de minha interação com o grupo, com os guias e principalmente pela oportunidade de aproximação de grandes obras da humanidade. Dentre os pontos visitados destaco a cidade de Grenoble, com o conhecimento de sua história, o museu de Grenoble, a cidade de Lyon e a catedral de Notre Dame de Fanfrave.

A segunda etapa de aprendizado ocorreu na cidade de Paris, que por si só já representava um grande desafio. Considero que as experiências vivenciadas ainda em Grenoble favoreceram o aprendizado e romperam com diversas das barreiras pré-estabelecidas.

A participação no Seminário Internacional na Universidade Paris Dauphine possibilitou o conhecimento e a aplicação da administração, com preocupações sociais e não somente o aperfeiçoamento técnico. Diversos aspectos econômicos da integração europeia foram apresentados pela professora Sophie Méritet e os aspectos culturais, tais como os hábitos e a importância da linguagem para os franceses, foram relatados pelos professores Maurice Thévenet e Jean François Chanlat. O que fortaleceu e ampliou o entendimento sobre as possibilidades de novos estudos na área da administração.

Quanto à realização de passeios culturais, como a chegada a Paris ocorreu durante o sábado, aproveitei para realizar alguns passeios e conhecer um pouco da cidade luz. Ainda no sábado fiz uma visita ao arco do triunfo e ao túmulo do soldado desconhecido e uma breve caminhada pela avenida Champs-Élysées. O domingo foi dedicado a um passeio pelos principais pontos turísticos da cidade – a bordo do ônibus turístico aberto, *Big Bus Paris* —, com destaque para a Torre Eiffel e o Museu do Louvre, onde pude realizar o sonho de estar frente a frente com a Mona Lisa.

6 CONTEXTUALIZAÇÃO, IMPLICAÇÕES E DESENVOLVIMENTO DE NOVAS COMPETÊNCIAS

Além do conhecimento em si, que superou as minhas expectativas, tive a oportunidade de desenvolver competências que serão úteis por toda a minha vida. Viajei pela primeira vez para um outro país e fui para duas cidades que me surpreenderam positivamente: Grenoble e Paris. Em função do tempo reduzido de permanência acredito que as experiências vivenciadas foram mais intensas, pude perceber o quanto é importante para o processo de aprendizagem, a minha participação e interação com as situações vivenciadas, conforme apresentado no pressuposto 1.



Uma situação que corrobora claramente o pressuposto 1 deu-se logo na chegada ao Hotel Citadines, em Grenoble, quando me deparei com a falta de pagamento de minha hospedagem pela empresa que havia contratado no Brasil. Inicialmente fiquei bastante aborrecido e preocupado, entretanto, após um período de reflexão constatei que precisaria me acalmar, pois apenas eu teria a condição de resolver a situação. Assim, com um pouco de conversa com a recepcionista e contato com o representante da empresa contratada na Europa contornei o problema. Com essa situação aprendi que devo estar aberto a novas experiências e a tomar medidas preventivas em viagens internacionais, como por exemplo, a contratação de planos de internet que facilitam o contato a um custo menor.

A premissa de que a aprendizagem pode ocorrer tanto formalmente como informalmente, individualmente ou coletivamente, como explicitado pelo pressuposto 2, foi claramente percebida através dos diversos momentos em que o grupo manifestava a preocupação com que todos os participantes obtivessem um entendimento adequado das palestras e a posterior acomodação de conhecimentos por cada indivíduo.

Para mim essa experiência em grupo explicitou a importância do conhecimento efetivo da língua inglesa. Talvez, esse tenha sido o grande aprendizado que obtive, resultando na retomada de estudos da língua por toda a minha família, especialmente, a iniciação de minha filha de apenas quatro anos de idade, e a definição do objetivo de realizar uma outra experiência internacional, agora acompanhado de minha esposa e filha.

A França e sua história propiciaram momentos onde foi possível ver claramente os contrastes existentes entre o uso intenso da tecnologia e a presença marcante da tradição aristocrática, com destaque especial a hospitalidade dos franceses para conosco. A percepção dessa hospitalidade me oportunizou realizar passeios sozinho pela cidade, onde me coloquei em situações diversas e testei soluções para cada situação. Superando-as reconheci que em tudo havia um significado, eu havia criado um conjunto de barreiras mentais impeditivas de meu crescimento pessoal e profissional. Poder sair sozinho e vivenciar novas experiências em outro país, me mostrou que posso superar todas as barreiras estabelecidas e que o aprendizado pode se manifestar em pequenas coisas do dia-a-dia, desde que tenha empenho e dedicação para vivenciar e compreender essas situações, como apresentado no pressuposto 3.

Esclareço que o entendimento sobre ambidestria, apresentado no pressuposto 4, corresponde à adequação do conceito trabalhado por Birkinshaw e Gibson (2004), que se relaciona com a atitude do indivíduo para combinar as atividades de prospecção e exploração de competências relacionadas, em um certo período de tempo. Ou seja, ambidestria faz referência à necessidade de adequação das competências já adquiridas pelo indivíduo e o desenvolvimento simultâneo de novas competências. Considero assim que a importância da participação de cada pessoa no processo de aprendizagem, contribui para a criação de um ambiente favorável, que motive as pessoas e o grupo no desenvolvimento de novas competências.

Assim, destaco como resultado das experiências vivenciadas, a redefinição do meu objeto de estudo para a conclusão do doutoramento, a partir da palestra realizado no IAE sobre o estatuto nacional do aluno empreendedor. Visto já ter desenvolvido conhecimentos anteriores referentes ao uso apresentado para a categoria dos microempreendedores individuais, quando da elaboração de minha dissertação de mestrado, na qual foi proposta a realização de estudo futuro acerca da aplicabilidade dessa categoria para o incentivo ao empreendedorismo universitário, como apresentado na palestra.



7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo da consideração que a aprendizagem experiencial é essencial para o desenvolvimento de novas competências, busquei nesse artigo apresentar diferentes situações que favoreceram a criação dessas competências. Corroborando, assim, com a opinião de vários autores, como Antonello (2006); Ruas (2005b); Zarifian (2003), sobre a efetiva realização do processo de aprendizagem, afirmando que é necessário que exista intencionalidade da parte dos atores no ambiente de aprendizagem formal ou nas práticas de trabalho.

As situações apresentadas durante o período de estudos na França corresponderam sobremaneira com os pressupostos estabelecidos para a realização deste trabalho. E, desse modo, a minha participação nos programas da Universidade Pierre-Mendes-France e Universidade Paris Dauphine possibilitaram não apenas o meu aperfeiçoamento técnico, mas se tornou uma experiência para toda a vida. Considero que superei, com bastante êxito, meu receio inicial de não conseguir realizar uma boa comunicação, tendo me lançado em desafios pessoais, onde obtive respostas positivas, que contribuíram para o desenvolvimento de competências que serão úteis para a realização de minhas atividades profissionais e acadêmicas.

Por fim, considero que devido este trabalho refletir apenas as experiências vivenciadas por mim durante a realização das atividades acadêmicas na França, devam ser realizadas outros estudos que permitam um maior entendimento sobre a efetiva contribuição da aprendizagem experiencial para todos os alunos do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNINOVE. Assim, reconheço essa como a principal limitação do estudo aqui apresentado e como sugestão para estudos futuros, proponho a realização de um levantamento das percepções de todos os demais participantes, a serem agrupadas em um único trabalho, como forma de entendimento e melhoria do processo de aprendizagem experiencial.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. Simone. (2006). *Aprendizagem na Ação Revisitada e sua Relação com a Noção de Competência*. Comportamento Organizacional e Gestão, v. 12, n. 2, p. 199-220. p-22.

GIBSON, C. B. and BIRKINSHAW, J. (2004). *'The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity'*. Academy of Management Journal, 47, 209–26.

KOLB, David. A. (1984). Chapter One: *The Foundations of Contemporary Approaches to Experiential Learning* (p. 1-38). In: *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



KOLB, Alice Y.; KOLB, David A. (2009). *The Learning Way Meta-cognitive Aspects of Experiential Learning*. Simulation & Gaming, v. 40, n. 3, p. 297-327.

RUAS, Roberto. (2005a). *Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. In: R. Ruas; C. S. Antonello & L. H. Boff *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.

_____. (2005b). *Literatura, dramatização e ensino em Administração – uma experiência de apropriação de práticas teatrais à formação gerencial*. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 12, n. 32, p. 121-142, jan./mar.

ZARIFIAN, Philippe. (2003). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC/SP.