

## TEORIA DA APRENDIZAGEM SOCIAL E LIDERANÇA ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ABORDAGEM POSSÍVEL?

GLEBERSON DE SANTANA DOS SANTOS<sup>1</sup>; MARÍLIA SANTOS DE FREITAS<sup>2</sup>;  
INGRID CARDOSO SANTOS<sup>3</sup>; VALÉRIA BERNADOTTE DA SILVA<sup>4</sup>; THAÍSE  
CAMPOS MONDIN<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pelotas – [glebersonsantana@hotmail.com](mailto:glebersonsantana@hotmail.com)

<sup>2</sup>Universidade Federal de Pelotas – [mariliafreitas12@hotmail.com](mailto:mariliafreitas12@hotmail.com)

<sup>3</sup>Universidade Federal da Bahia – [ingridcarsan@gmail.com](mailto:ingridcarsan@gmail.com)

<sup>4</sup>Universidade Federal de Pelotas – [val.dotte@gmail.com](mailto:val.dotte@gmail.com)

<sup>5</sup>Universidade Federal de Pelotas – [thaisemondin@yahoo.com.br](mailto:thaisemondin@yahoo.com.br)

### 1. INTRODUÇÃO

No mundo moderno e globalizado, onde as pessoas têm acesso às informações de maneira mais rápida e fácil, as organizações se inserem em contexto cada vez mais desafiador, marcado pela competitividade e exigências cada vez maiores por parte do mercado. Além disso, o ambiente, que por característica assumiu o caráter imprevisível tem demandado das organizações assertividade nas suas decisões estratégicas, bem como tem exigido atitudes inovadoras.

Para tanto, as organizações inteligentes tem investido nas pessoas como recursos essenciais para superação de desafios dessa natureza. Elas têm compreendido os atributos das pessoas por meio de suas competências que lhe são próprias e são de difícil imitação.

A partir desse dilema enfrentado pelas organizações questiona-se: - É possível a formação de líderes autoeficazes por meio do intraempreendedorismo? Para procurar responder a problematização deste estudo recorreu-se a Teoria da Aprendizagem Social, formulada por Bandura, através das premissas da aprendizagem observacional, da modelagem, da autoeficácia e autorregulação.

Portanto, o objetivo desta pesquisa foi o de apresentar e problematizar as contribuições da Teoria da Aprendizagem Social de Albert Bandura no processo de formação de líderes autoeficazes por meio do intraempreendedorismo.

No que diz respeito à questão estrutural, o presente trabalho está dividido em três seções além da atual. Este capítulo discutiu a teoria da aprendizagem social, aludindo sobre a dinâmica da reciprocidade triádica, dos esquemas de aprendizagem observacional, modelagem, autoeficácia e autorregulação, bem como teoria acerca de liderança e empreendedorismo e intraempreendedorismo. O capítulo subsequente destina a discorrer sobre os procedimentos metodológicos. A seção seguinte destina-se a discorrer sobre as implicações da teoria da aprendizagem social na formação de líderes autoeficazes e empreendedores. O quarto capítulo é destinado as considerações finais.

### 2. METODOLOGIA

Esta pesquisa é classificada quanto a abordagem qualitativa. Kauark, Manhães e Medeiros (2010), esclarecem que a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Em outras palavras, os autores informam que existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Salientam que a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, tal como é preconizado no método quantitativo.

Quanto ao tipo de pesquisa, trata de pesquisa secundária por ser desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Gil (2002) aponta que uma das principais vantagens deste tipo de pesquisa refere-se ao fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Salienta-se que os temas pesquisados no presente trabalho foram: Teoria da Aprendizagem Social, liderança e intraempreendedorismo. As base de dados consultadas foram: Scopus, PsycINFO, Scientific Electronic Library Online e Scientific Periodicals Electronic Library, limitando-se ao lapso temporal de pesquisas publicadas durante os anos de 1990 a 2018. A Figura 1 apresenta o percurso metodológico utilizada na presente pesquisa.

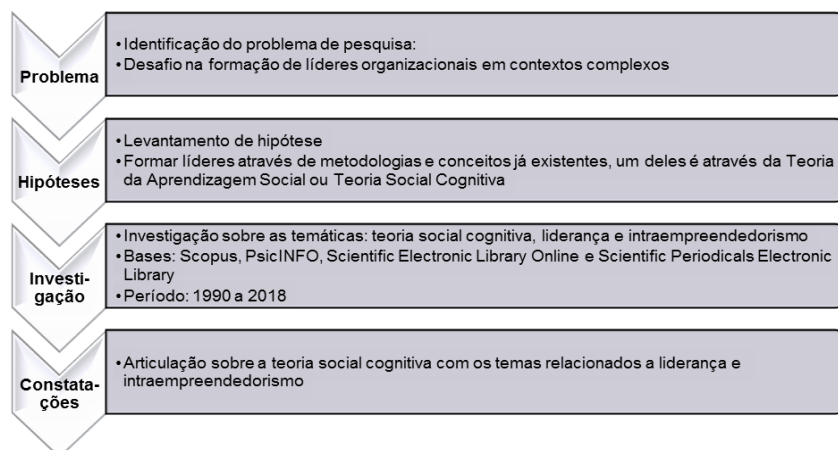


Figura 1 – Esquema do percurso metodológico da pesquisa  
Fonte: os autores (2018).

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme defendem Neves (2002) e Torisu e Ferreira (2009), um dos objetivos da Psicologia Cognitiva está centrada na promoção da autonomia dos sujeitos quanto aos próprios processos de aprendizagem. Contextualizando aos estudos desenvolvidos por Bandura (2008) ao alinhamento dos objetivos do presente ensaio, para formação de líderes autoeficazes no contexto das organizações, uma das possibilidades de aprendizagem ocorrem através do processo de modelagem, a partir da aprendizagem observacional.

Schultz e Schultz (2013, p. 351) corroboram com essa premissa ao afirmar que “por meio da modelagem, observando o comportamento de um modelo e repetindo esse comportamento, é possível adquirir respostas que nunca desempenhamos ou apresentamos anteriormente e reforçar ou enfraquecer as já existentes”.

Através da implementação de formas de liderança situacional, transformacional e transacional, a partir da avaliação do contexto em que a organização se insere, estratégias podem ser traçadas, bem como programas implementados, no sentido de proporcionar aos colaboradores modelo de líder autoeficaz, motivado e com espírito empreendedor, preparado para enfrentar desafios que lhe sejam incumbidos.

Para a formalização desse modelo, a organização ou dirigentes ou ainda, seus representantes, deverão adquirir informações sobre comportamentos inovadores, adotá-los e disseminarem entre os colaboradores, conforme propõe Bandura (2009) ao informar que a Teoria da Aprendizagem Social analisa o

processo de difusão social de novos padrões comportamentais como sendo constituído por três fatores: aquisição de informações sobre comportamentos inovadores, a adoção destes comportamentos inovadores e a rede social através da qual eles podem ser disseminados e suportados.

Andrade et al. (2018) defendem postulados para formulação de um aprendizado significativo na relação da academia, sob interação discente-docente. Tais princípios podem ser contextualizados na perspectiva organizacional no que tange à formação de líderes auto eficazes por meio do processo de aprendizagem, sob argumento de que o conhecimento a ser incorporado por parte do liderado deve ser potencialmente significativo e predisposição para o aprendizado por parte dele. Esses princípios norteadores para formação de novos conhecimentos de maneira significativa e crítica estão elencados na Figura 2. Além disso, a Figura alude sobre as premissas apontadas por Bandura (2008) e Pajares e Olaz (2008) sobre as fontes de autoeficácia agora aplicada ao contexto desse ensaio teórico, onde a organização deve proceder na formação de líderes autoeficazes com alguns elementos supracitados.

Azzi (2010) enfatiza ao sobre a possibilidade facultada a nós, seres humanos que distinguem dos demais seres; faculdade esta que reflete uma das missões do líder intreprendedor, qual seja: usar a potência criativa para inovar e inventar diversas formas de ser e de (re)compôr com o mundo a que o cerca, com outras formas de ser sujeito e outras formas de fazer sociedade – no caso deste ensaio: em outras formas de fazer novas organizações, cujos adjetivos pautem a criatividade, inovação, empreendedorismo, por meio do exercício da aprendizagem constante e cíclica, que por sua vez, possui um fim transformador.

Processo de aprendizagem	Fontes de autoeficácia	Desenvolvimento de programas de cunho gerencial
<p>(a) Formulação de perguntas ao invés de respostas;</p> <p>(b) Diversidade de materiais, o que representa o abandono do manual único e a formulação de estruturas flexíveis;</p> <p>(c) Aprendizagem pelo erro, onde a tolerância ao erro é encarado como possibilidade de aprendizado;</p> <p>(d) Liderado como perceptor representante, ou seja, o colaborador representa tudo o que percebe;</p> <p>(e) Consciência semântica, onde o significado está nas pessoas, não nas palavras;</p> <p>(f) Incerteza do conhecimento;</p> <p>(g) Desaprendizagem, isso quer dizer que às vezes o conhecimento prévio funciona como obstáculo epistemológico;</p> <p>(h) Conhecimento como linguagem, ou seja, aquilo que se chama de conhecimento é na verdade, linguagem;</p> <p>(i) Diversidade de estratégias, o que significa a implementação de estratégias que visem a promoção de novos conhecimentos, a partir de estruturas de comunicação flexíveis e horizontais.</p>	<p>(a) proporcionar aos colaboradores experiências de êxito, por meio de estabelecimento de tarefas instigantes que exijam aplicação de raciocínio e desempenhos criativos, onde haja fruição de ideias. Tais tarefas podem ser encaradas como metas possíveis de serem atingidas;</p> <p>(b) favorecer aos liderados experiências vicariantes a partir de modelo ideal de líder, o que assemelha ao processo de <i>mentoring</i>. Frisa-se que o modelo deve ser sujeito que deva possuir as mesmas capacidades daquele que o elege para modelo;</p> <p>(c) exercício da persuasão verbal, por meio de elogios quando os liderados lograrem êxito em alguma tarefa ou meta que lhe fora incumbida, o que proporcionará motivação em seus próximos desafios;</p> <p>(d) investir em ações que favoreçam e estimulem reações fisiológicas adequadas e positivas aos colaboradores e liderados, por meio do estabelecimento de ambiente agradável, dinâmico, igualitário e seguro.</p>	<p>Os gestores no atributo da formação de líderes deverão desenvolver programas de cunho gerencial, através de política de gestão de desempenho, a partir da construção de modelo ideal de líder e que respeite as fases de aprendizagem, quais sejam:</p> <p>(a) processo de atenção;</p> <p>(b) retenção;</p> <p>(c) produção;</p> <p>(d) motivação e incentivo.</p> <p>Além disso, um dos exercícios fundamentais a ser desenvolvido no líder consiste em respeitar as diferenças existentes entre os liderados, bem como o abandono dos pré-conceitos, sabendo ouvir, mantendo a coerência, a justiça e sempre priorizando as boas obras/ideias dos colaboradores na prática organizacional.</p>

Figura 2 – Processos de aprendizagem, autoeficácia e proposição de modelo a partir de Bandura (2008), Pajares e Olaz (2008) Schultz e Schultz (2013) e Andrade (2018).  
Fonte: os autores (2018).

## 4. CONCLUSÕES

O objetivo deste ensaio foi de apresentar e problematizar as contribuições da Teoria da Aprendizagem Social de Albert Bandura no processo de formação de líderes autoeficazes por meio do intraempreendedorismo.

Discutiu-se que a Teoria da Aprendizagem Social é interacionista, tratando o homem como produto e produtor do meio. A teoria explica que o comportamento do indivíduo, os fatores cognitivos e o ambiente influenciam-se mutuamente. Para Bandura, grande parte da aprendizagem ocorre por meio da observação.

Por liderança entende-se como a capacidade de influenciar um grupo em direção de objetivos, conforme propõe Robbins (2002). Além disso, há vários teóricos que propuseram diferentes abordagens acerca de liderança.

Diante do que foi arrolado sobre as teorias, é verdadeiro afirmar é possível a formação de líderes autoeficazes por meio do intraempreendedorismo, a partir dos aspectos e técnicas abordadas na teoria social cognitiva, proposta por Albert Bandura. Para tanto a organização deverá abandonar práticas tradicionais e investir em programas inovadores, ou melhor, deverá proporcionar ambiente laboral agradável, onde haja fruição de ideias, que possa proporcionar aos colaboradores experiências de êxito, favorecer aos liderados experiências vicariantes a partir de modelo de líder; modelo este de características empreendedoras. Conforme Besutti e Angonese (2017) é necessário incentivar aos colaboradores a “abertura às experiências” e favorecer sua “realização”, visto que configuram traços relacionadas a personalidade de líder e que características como curiosidade, gosto pelo novo, flexibilidade e criatividade são encontradas em pessoas que demonstram desejo e intenção em empreender

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, T. Y. I.; ZANON, D. A. V.; DOS SANTOS, A. R.; CECILIO, N. G.; ALBA, M. S. S.; DOS REIS, L. A. D. Alimentação saudável em foco: oficina temática como estratégia para promover a aprendizagem significativa no ensino de ciências.

**Ciências & Cognição**, n. 23, v. 1, 2018.

AZZI, Roberta Gurgel. **Contribuições da Teoria Social Cognitiva para o enfrentamento de questões do cotidiano: o caso da mídia**. Psicologia para América Latina, n. 20, p. 0-0, 2010.

BANDURA, A. A Teoria Social Cognitiva na Perspectiva da Agência. In: Bandura, A.; AZZI, R. G.; POLYDORO, S. **Teoria Social Cognitiva: conceitos básicos**. (pp. 69-96). São Paulo: Artmed, 2008.

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

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. 2010.

NEVES, L. F. **Um estudo sobre as relações entre a percepção e as expectativas dos professores de dos alunos e o desempenho em Matemática**.

Dissertação de Mestrado, Programa de Mestrado em Educação, Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo, 2002.

PAJARES, F.; OLAZ, F. Teoria Social Cognitiva e autoeficácia: uma visão geral. In: BANDURA, A.; AZZI, R. G.; POLYDORO, S. **Teoria Social Cognitiva – Conceitos Básicos**. (pp. 97-114). São Paulo: Artmed, 2008.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. L. **Teorias da personalidade**. 2. ed. – São Paulo, SP: Cengage Learning, 2013.

TORISU, Edmilson Minoru; FERREIRA, Ana Cristina. **A teoria social cognitiva e o ensino-aprendizagem da matemática: considerações sobre as crenças de autoeficácia matemática**. 2009.