

APRENDIZADO AUTODIRIGIDO: CONTRIBUIÇÕES À FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS

Afonso Carneiro Lima¹

Mírian Cristina de Lima²

Álvaro José de Araújo Filgueira³

Resumo

O contexto de hipercompetitividade em diversas indústrias tem trazido grandes desafios para administradores atuais e futuros: o aprendizado contínuo. Considerando o aprendizado contínuo como condição necessária a uma atuação sistematicamente orientada à estratégia por meio da adaptação em relação ao ambiente de negócios, este artigo teórico objetiva o aprendizado autodirigido (AAD), metodologia de aprendizado tradicionalmente explorada no contexto do ensino superior, pode contribuir para o aprendizado organizacional, à formação de competências relevantes e, conseqüentemente à competitividade organizacional. Assim, apresentam-se conceitos, características e particularidades dessa metodologia de aprendizado e, em seguida, resultados de pesquisas sobre aprendizado autodirigido, especificamente, envolvendo experiências organizacionais. Finalmente, propõe-se um modelo formado a partir das etapas do aprendizado autodirigido e do processo de administração estratégica para uma efetiva execução do aprendizado autodirigido no contexto organizacional.

Palavras-chave: Aprendizado autodirigido; Administração estratégica; Estratégia; Competências; Educação executiva.

Abstract

The context of hypercompetitiveness in several industries has brought great challenges to current and future managers: continuous learning. Considering continuous learning as a necessary condition for a systematically strategy-oriented performance through adaptation in relation to the business environment, this theoretical article aims at self-directed learning (ADL), a learning methodology traditionally explored in the context of higher education, can contribute to organizational learning, the formation of relevant skills and, consequently, organizational competitiveness. Thus, concepts, characteristics and particularities of this learning methodology are presented, followed by research results on self-directed learning, specifically involving organizational experiences. Finally, a model formed from the stages of self-directed learning and the strategic management process is proposed for an effective implementation of self-directed learning in the organizational context.

Keywords: Self-directed learning; Strategic administration; Strategy; Skills; Executive education.

¹ Doutorado em Administração de Empresas – Universidade de São Paulo. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – PGA da UNIFOR. E-mail: afonsolima@unifor.br

² Doutoranda do Programa Ciência da Informação pela Universidade de Coimbra – UC. E-mail: mcdl@student.fl.uc.pt

³ Mestrado em Administração de Empresas – UNIFOR. E-mail: alvarofilgueira@hotmail.com

INTRODUÇÃO

A influência do ambiente competitivo exige não apenas flexibilidade, mas também rápido poder de decisão e capacidade de análise de cenários futuros por parte das organizações empresariais. Nas últimas décadas, acumulam-se também expectativas e exigências relacionadas a ações de impacto social e ambiental, influenciando significativamente suas operações. Face a essa realidade, o aprendizado e conhecimento construídos no âmbito organizacional se tornam fundamentais para solução de desafios do ambiente competitivo. Assim, o aprendizado e o conhecimento são matéria-prima essencial não só para o desenvolvimento organizacional, mas também para a sua competitividade (Bloodgood, 2019; Carneiro, 2000; Della-Dora & Wells, 1980; Díaz, 2016; McCampbell, Clare & Glitters, 1999).

Bloodgood (2019) e Min-Huei e Lien-Hsiang (2004) argumentam que na chamada Era do Conhecimento, as organizações de sucesso serão aquelas capazes de reunir, apoiar e gerenciar conhecimentos relevantes. Assim sendo, o desempenho da administração dependerá em grande parte da cultura empresarial e do ambiente organizacional, isto é, de como a cultura e o ambiente organizacional possibilitarão o aprendizado e o conhecimento organizacional em função da competitividade. Em meio a tantas possibilidades de aprendizado e de geração de conhecimento, este artigo teórico objetiva analisar como o aprendizado autodirigido (AAD), metodologia de aprendizado tradicionalmente explorada no contexto do ensino superior, pode contribuir para o aprendizado organizacional, à formação de competências relevantes e, conseqüentemente, à competitividade organizacional.

Pode-se argumentar que a formação de competências a partir de um processo amplo e estruturado de aprendizado, i.e., AAD, pode contribuir significativamente ao processo estratégico da organização (análise do ambiente, definição de missão, análise externa, análise interna, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle). Nesse processo, recursos-chave e fundos escassos são empregados e decisões fundamentais são tomadas dentre escolhas concorrentes, assim, competências analíticas, conhecimentos específicos sobre processos, melhores práticas e leitura de cenários são essenciais para que a organização obtenha competitividade. Tais competências, por sua vez, podem ser desenvolvidas de maneira objetiva e estruturadas por meio de uma metodologia de aprendizado como o AAD. Porém, sua execução necessita de uma gestão contínua e focada em resultados. Espera-se que a partir das discussões aqui apresentadas, diferentes iniciativas no âmbito do aprendizado organizacional possam ser pensadas e colocadas em prática por organizações de diferentes naturezas.

APRENDIZADO AUTODIRIGIDO: PRINCIPAIS CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

O conceito de AAD remonta aos antigos gregos, os quais já utilizavam a palavra *autodidaktikos*, do qual *autós* significa auto e *didaktikos*, aprendizado. Em seu sentido estrito, o termo aprendizado é definido como a prática de estudar determinado assunto, com pouco ou nenhum direcionamento, a partir da educação formal. Uma categoria mais específica de aprendizado, o AAD, também conhecido como aprendizado autodeterminado ou ainda *heutagogia*, está relacionada à possibilidade de o aprendiz ou aluno decidir sobre e organizar e direcionar todos os aspectos do seu próprio aprendizado, inclusive materiais e recursos, em função de suas necessidades específicas (Della-Dora, & Wells, 1980; Knowles, 1975; Tobin, 2000). Trata-se de uma abordagem consciente do aprendizado sob o ponto de vista do aprendiz e passível de alinhamento a necessidades de aprendizado atuais ou futuras.

Pelo fato de o AAD privilegiar a autonomia do aprendiz, ele lhe atribui maior responsabilidade sobre o aprendizado. Premissa básica do AAD, a iniciativa de aquisição de conhecimento deve partir do indivíduo que, com ou sem a ajuda de outras pessoas, realiza um autodiagnóstico de suas necessidades de aprendizado, cria e prioriza objetivos de aprendizado, identifica recursos humanos e materiais necessários ao aprendizado, seleciona e põe em prática estratégias de aprendizado e, ao final de todo esse processo, avalia os resultados de aprendizado (inclusive se atende de maneira satisfatória os objetivos previamente estabelecidos) (Guglielmino & Guglielmino, 2001; 2006; Hase & Kenyon, 2001; Knowles, 1975).

Segundo Hase e Kenyon (2001) uma abordagem de ensino orientada ao AAD reconhece a necessidade da flexibilidade no aprendizado: o instrutor fornece recursos como indicações de leituras, instrumentos e orientação, mas a estrutura da formação *de facto* é uma atribuição ao aprendiz. Não cabe ao instrutor o papel de decisão quanto àquilo que o aprendiz necessita saber, mas ao próprio aprendiz. Assim, focando-se no aspecto autônomo do aprendizado, professores e tutores atuam como elementos periféricos a este processo, isto é, recursos ao aprendizado; os colegas, como auxiliares (Knowles, 1975). Essa abordagem se mostra cada vez mais factível considerando o crescente número de estudos sobre AAD e sua popularização, mas também o volume de conteúdos técnico-científicos amplamente disponíveis na *internet*, acessíveis de praticamente qualquer lugar (Hase & Kenyon, 2001).

O sucesso de uma estratégia de AAD requer cuidados essenciais por parte do aprendiz. No âmbito do AAD ele deve compreender princípios de ensino, de aprendizado e de avaliação metacognitiva para que seja capaz de avaliar seu próprio aprendizado. Assim, restrições ao desenvolvimento cognitivo dos aprendizes devem ser levadas em consideração antes de se empregar o AAD. Da mesma maneira, a motivação também desempenha um papel fundamental: fatores motivacionais são incentivos internos, a exemplo da

necessidade de autoestima, o desejo de se conquistar, a necessidade de crescer, satisfação de uma realização, a necessidade de saber algo específico e a própria curiosidade (Knowles, 1975). Assim, em se tratando de projetos em AAD, não só o conhecimento de sua estrutura processual por parte do aprendiz se faz relevante, mas também a definição de objetivos e motivações individuais. A metacognição, ou apreender o processo de aprendizagem, desempenha uma espécie de mecanismo de controle por parte do aprendiz quanto ao aprendizado. A definição dos objetivos, por sua vez, alinha todo esse processo a um resultado esperado, auxiliando o aprendiz a enxergar o papel de cada unidade em relação ao todo e a relevância do processo para o aprendizado que se busca obter.

Embora a individualização do aprendizado por meio do AAD seja factível, dificuldades persistem quanto à utilização dessa abordagem, em especial nos currículos formais de educação. Tais contextos são geralmente marcados por grande contingente de alunos e por prazos desafiadores. Além disso, o processo de preparação dos alunos para o AAD requer tempo, assim, o grau de familiaridade com as atividades necessárias para se efetivar o AAD pode variar substancialmente entre os participantes, o que, por sua vez, vem a impedir a efetividade do aprendizado individualizado. Outro obstáculo ao AAD é a conjuntura de racionamento de recursos em instituições de ensino superior e seus impactos diretos na contratação de docentes. Embora novas soluções tecnológicas contribuam com maior produtividade e personalização de resposta aos alunos, os processos acabam ganhando um caráter essencialmente rotineiro, perdendo-se frequentemente uma participação mais direcionada e estimulante tanto por parte dos instrutores quanto por parte dos alunos. Esses argumentos exemplificam alguns dos principais obstáculos à implementação do AAD enquanto estratégia didática no currículo educacional formal (Della-Dora & Wells, 1980; Dynan, Cate, & Rhee, 2008; Love, 2011).

Em se tratando do aprendizado no contexto empresarial, o AAD apresenta um quadro distinto. Inicialmente, as necessidades de aprendizado e de formação no ambiente empresarial não se subordinam à intensa regulação verificada nos currículos do sistema educacional. Dessa maneira, os trabalhadores-aprendizes têm, dentro de suas funções, a possibilidade de mapear de maneira mais clara as suas necessidades de aprendizado, atuais e futuras, discuti-las, definir seus objetivos de aprendizado e compreender todo esse processo, alinhado, é claro aos objetivos maiores da organização. Outro aspecto relativo à implementação do AAD no contexto empresarial que se diferencia daquele do ensino formal é a possibilidade de institucionalizá-la enquanto prática organizacional mais facilmente. Com o tempo, torna-se um elemento-chave da cultura, atrelado à gestão do conhecimento. Na empresa, embora o tempo seja um ativo estratégico fundamental, a aplicação do AAD apresenta maior grau de flexibilidade nesse quesito em comparação a instituições de ensino superior. Ele pode ser estimulado e incentivado de diversas maneiras: incentivos monetários,

incentivos de promoção, etc. (Boyer, Artis, Solomon, & Fleming, 2012; Edmonson, Boyer, & Artis, 2012; Haworth, 2016; Pollack & Lilly, 2008). Tais considerações ilustram o AAD como uma estratégia de aprendizado possível e efetiva no ambiente empresarial, independente de suas necessidades. A criatividade vem a ser um importante recurso tanto para auxiliar os aprendizes a definir suas necessidades de aprendizado quanto para estruturar incentivos ao aprendizado e mecanismos de apoio.

Diversos estudos têm evidenciado os efeitos da aplicação de estratégias de AAD nas empresas ou mesmo apresentado situações típicas em que a necessidade de aprendizado seria idealmente atendida mediante uma abordagem de AAD.

No âmbito do *marketing*, por exemplo, Hunter e Perreault, Jr. (2007) discutem a necessidade de se dominarem novas tecnologias e técnicas pelas forças de vendas na busca por maior eficiência, autonomia e capacidade de resposta. Complementarmente, os vendedores devem saber lidar com um ambiente regulatório cada vez mais complexo e com padrões éticos cada vez mais rígidos. Contudo, competências relacionadas ao relacionamento com o cliente não podem ser deixadas de lado. São situações como esta em que a metodologia de aprendizado baseada em AAD seria útil: promover a formação de competências complementares de maneira contínua e atualizada, reforçando o argumento de que conhecimento e aprendizado são importantes fontes de vantagem competitiva (Min-Huei & Lien-Hsiang, 2004).

O AAD também vem sendo empregado em projetos ligados ao desenvolvimento de carreiras, apresentando resultados eficazes (Boyer & Lambert, 2008; Joo, Park, & Oh, 2013). Esse sucesso é resultado da autonomia dos trabalhadores em administrarem suas próprias ações e atitudes ligadas ao aprendizado e à transparência do processo de avaliação junto aos superiores, que avaliam a adequação do aprendizado dos trabalhadores aos objetivos da organização.

Porém, há muitos casos em que as iniciativas de aprendizado no contexto empresarial não são efetivamente atendidas. Boyer *et al.* (2012) e Cron, Marshall, Singh, Spiro e Sujun (2005), por exemplo, ao abordarem treinamentos formais de forças de vendas, chamam atenção ao fato de que a padronização do treinamento a todos os participantes prevalece, mesmo havendo necessidades individuais distintas. Citam também que tais treinamentos são definidos pela alta administração, mesmo a força de vendas possuindo uma ideia mais exata sobre as necessidades de aprendizado; são obrigatórios a todos os participantes, ainda que alguns materiais sejam irrelevantes ou remediadores de situações; são centralizados, apesar de a força de vendas estar frequentemente dispersa geograficamente e que são administrados por instrutores que determinam o conteúdo, métodos e ritmo de aprendizado, apesar do fato de que

as pessoas podem aprender mais efetivamente de maneira não-estruturada. Assim, os relatórios quanto aos resultados pessoais e organizacionais obtidos com o treinamento seriam muito mais relevantes do que métricas gerenciais preestabelecidas pelas áreas patrocinadoras dos treinamentos e formações na empresa. Conseqüentemente, de modo que o AAD promova resultados relevantes às necessidades da empresa, é necessária inicialmente uma atitude gerencial e conhecimento sobre o método em si.

A pesquisa realizada por Kwon e Park (2004) na Coréia do Sul identificou diferentes níveis de preparo para o AAD em diferentes organizações a partir de três fatores ambientais: a avaliação de diferenças individuais, trabalho em equipe e propensão a risco/inação. Assim, a realização de um diagnóstico de fatores ligados à dinâmica organizacional e à percepção do ambiente estratégico por parte dos trabalhadores pode servir como apoio no *design* de uma metodologia de AAD.

O aprendizado autodirigido como um componente da estratégia organizacional pode contribuir para a resolução de problemas relativos à qualidade em suas múltiplas facetas, para a melhoria da comunicação interna e para o estímulo à inováção de produtos e processos (Fleming, Artis, & Hawes, 2014).

Com isso, Haworth (2016), Min-Huei e Lien-Hsiang (2004), Artis e Harris (2007), Shinkareva e Benson (2007) elencam uma série de requisitos para a efetividade do método no ambiente empresarial: (1) os superiores devem auxiliar os subordinados a identificar o ponto de partida para o projeto de aprendizado e enxergar a relevância dos diferentes mecanismos de avaliação; (2) os superiores devem criar parcerias com seus subordinados para negociar um contrato de aprendizado por metas, estratégias e auto avaliação do trabalho; (3) a organização deve ensinar habilidades de pesquisa, tomada de decisão, desenvolvimento pessoal e auto avaliação relativas ao trabalho; (4) os superiores devem ajudar seus subordinados a desenvolverem atitudes positivas e sentimentos de independência referentes ao aprendizado (5) os superiores devem criar uma atmosfera de abertura e confiança de maneira a promover melhor desempenho; (6) os superiores devem prover oportunidades para que os alunos reflitam sobre o que eles estão aprendendo; (7) os superiores devem prover treinamentos para sua equipe sobre aprendizado autodirigido e ampliar as oportunidades para a sua implementação; todos esses requisitos contribuem para a formação de um clima de aprendizado organizacional.

APRENDIZADO AUTODIRIGIDO NO CONTEXTO COMPETITIVO CONTEMPORÂNEO

Para se analisar a contribuição do AAD à competitividade organizacional, faz-se necessário inicialmente compreender o ambiente estratégico e o processo

estratégico. Conforme apresentado por autores como Hitt, Ireland e Hoskisson (2015) e Chen, Katila, McDonald e Eisenhardt (2010), o ambiente competitivo do início do século XXI é caracterizado por três principais forças: inexoráveis e crescentes mudanças, hipercompetitividade e globalização.

A certeza de que o contexto de competição será mutável com efeitos cada vez mais intensos tem como um dos principais efeitos o redesenho ou alterações das fronteiras das indústrias em que as empresas atuam, o que acaba trazendo novos competidores e forçando as empresas a explorarem novas estruturas de governança. Para isso, o monitoramento e análise do ambiente externo devem ser contínuos e inteligentes. A condição de hipercompetitividade é em grande parte explicada por uma condição crescente de competição baseada em posicionamentos em preço e qualidade passíveis de comparação, na criação de *know-how* e de vantagens por meio do pioneirismo em novos mercados e em estratégias de manutenção de posições competitivas (D'Aveni, Dagnino, & Smith, 2010; Hitt *et al.*, 2015). Finalmente, a globalização (e sua intensidade) diz respeito ao volume e à velocidade com que bens, serviços, recursos humanos e ideias atravessam as fronteiras de diversos países, forçando as empresas a considerarem parceiros e competidores estrangeiros, na medida em que novas oportunidades se apresentam em mercados internacionais. Para navegar nesse contexto complexo, são necessárias a orquestração de múltiplas tarefas e competências; faz-se ainda necessária a redução de custos de treinamento e o aumento da eficácia do aprendizado, além da efetividade e produtividade total da empresa (Guglielmino & Guglielmino, 2001).

Guglielmino e Murdick (1997) apresentam argumentos a favor do uso do AAD enquanto estratégia de aprendizado organizacional em um contexto de competitividade. O AAD apresenta maior relevância às necessidades individuais de cada aprendiz; proporciona mais flexibilidade na programação das atividades de aprendizado; encoraja o desenvolvimento de padrões mínimos para cada indivíduo na abordagem de resolução de problemas; é mais frequente e disponível em se tratando de atualização de habilidades; é direcionado tanto a necessidades atuais quanto futuras da organização; em campos específicos, pode fornecer aprendizado mais focado; o custo por aprendiz acaba sendo mais reduzido e, conseqüentemente, o custo de treinamentos e a formação para a organização acabam sendo bastante reduzidos. Todos esses benefícios imediatos para empresa podem tornar a adoção do AAD plenamente aceita entre seus líderes. No entanto, os efeitos estratégicos devem ser analisados com mais profundidade, levando-se em consideração o processo estratégico empresarial.

Para lidar com esse contexto competitivo, o processo estratégico, enquanto guia e aglutinador dos esforços organizacionais será tanto mais efetivo na medida em que as pessoas estiverem mais preparadas a lidar com a complexidade das informações para análises e decisões rápidas. Com isso, o

AAD pode servir como metodologia para formação de competências na organização, i.e., análise e execução do processo estratégico. O preparo aqui mencionado está intimamente relacionado à aquisição de conhecimento e, complementarmente, ao seu compartilhamento. O conhecimento organizacional, seus aprendizados, assim como novos conhecimentos e competências necessárias à atuação frente a novos desafios competitivos pode ser viabilizada pelo AAD (Ellinger, 2004). O processo estratégico é composto por algumas fases: definição da missão empresarial, análise do ambiente externo, análise do ambiente interno, formulação das estratégias, implementação e controle, após o qual, espera-se atingir a vantagem competitiva – desempenho econômico-financeiro acima da média do setor ao longo do tempo (Hitt *et al.*, 2015). Em cada uma dessas fases do processo, o AAD pode contribuir na construção de competências fundamentais bem como no compartilhamento de conhecimento para lidar com o ambiente competitivo (Tabela 1).

Tabela 1

Etapas do processo estratégico e do AAD – modelo integrado para implementação da metodologia

		Etapas do Processo Estratégico Organizacional					
		Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
		Missão	Análise externa	Análise interna	Estratégia(s)	Implementação	Controle
Etapas do AAD	Preparação						
	Necessidades de						
	aprendizado						
	Objetivos de						
	aprendizado						
	Aquisição do conhecimento						
	Avaliação						
	Aferição do aprendizado						
	Integração						

Fonte: Ellinger, 2004

Embora a definição da missão organizacional ou do negócio seja restrita à alta administração, saber compreendê-la e traduzi-la aos níveis mais intermediários e inferiores pode ser um desafio. Assim, a comunicação pode ser uma competência a ser desenvolvida e cultivada enquanto elemento essencial à cultura organizacional. As análises externas e internas podem requerer competências e formações diversas, como a análise de cenários, estatística e análise de dados, uso de ferramentas de monitoramento, etc. Assim, não só a capacitação de novos gestores em relação a essas ferramentas e competências é desejável, mas também seu aprimoramento constante tendo em vista o surgimento de novas tecnologias e *softwares*, novos processos, novas habilidades, etc. Uma clara e abrangente leitura do ambiente externo e a facilidade em converter recursos e capacitações organizacionais em vantagens

competitivas requerem preparo via conhecimento acerca de processos estratégicos, análise de casos, etc., por meio do AAD.

As análises externas e internas podem requerer formações e competências diversas, como a análise de cenários, estatística e análise de dados, uso de ferramentas de monitoramento, etc. Assim, não só a capacitação de novos gestores em relação a essas ferramentas e competências é desejável, mas também seu aprimoramento constante tendo em vista o surgimento de novas tecnologias e softwares, novos processos, novas habilidades, etc. Uma clara e abrangente leitura do ambiente externo e a facilidade em converter recursos e capacitações organizacionais em vantagens competitivas requerem preparo via conhecimento acerca de processos estratégicos, análise de casos, etc., por meio do AAD.

A fase de implementação, pertinente à gestão de projetos organizacionais, revela-se geralmente como uma fase de grande complexidade. A fase de implementação envolve múltiplos processos ligados aos diversos projetos desenvolvidos pela empresa e alinhados à missão da organização: abertura do projeto, orçamento, gestão dos esforços, seleção de pessoal, prestação de contas, acompanhamento e controle dos projetos, auditoria, benchmarking, etc. Para cada uma dessas dimensões da gestão de projetos, há a necessidade de conhecimentos específicos, além do compartilhamento de melhores práticas e estudos de casos reais. As especificidades naturais à gestão dos projetos, no âmbito da implementação da estratégia organizacional, demandam igualmente competências e conhecimento acerca de experiências de maneira que tanto o gestor quanto o participante dos diversos projetos tenham a segurança e as habilidades necessárias a conduzi-los efetivamente; munindo tais participantes com a expertise necessária via AAD pode não só trazer economias relevantes, mas uma integração ainda maior entre os participantes por meio da homogeneização do conhecimento entre eles.

A fase do controle estratégico vem a ser uma prática categórica na administração do processo estratégico; o controle auxilia a gestão a verificar a execução de todas as etapas em conjunto, o alinhamento entre as condições industriais e mercadológicas e a efetividade da estratégia adotada, bem como os desalinhamentos e problemas ocorridos ao longo desse processo de maneira que sejam mantidos ou corrigidos no ciclo. Normalmente, competências demandadas aos gestores que atuam nessa função são a análise de dados, a utilização de ferramentas, técnicas de monitoramento e a execução de ações corretivas, as quais envolvem necessidades de liderança. Em todas as etapas desse ciclo, o AAD pode contribuir no sentido de proporcionar maior agilidade ao processo, de preparar as pessoas para a tomada de decisões consensuais fundamentadas, de tornar o processo mais rico considerando o repertório de conhecimentos necessários à função do indivíduo, etc. De certa forma, uma vez

que o processo estratégico se configura como mais ágil e mais assertivo no atingimento dos objetivos e da missão estratégica, a organização é capaz de obter sua tão buscada vantagem competitiva.

Considerando o processo estratégico como o conjunto de ações que alinha as ações da organização ao ambiente competitivo, pode-se afirmar que o AAD é um importante elemento para a formação, capacitação e compartilhamento de conhecimentos essenciais à maior efetividade desse processo, contribuindo assim para maior assertividade do processo estratégico e, em última instância, para aproximar a empresa à vantagem competitiva.

Conclusão

O AAD é uma estratégia didática que privilegia a autonomia em relação ao aprendiz e, no contexto deste ensaio, pôde-se verificar a existência de uma relação íntima do AAD com as necessidades estratégicas de formação de pessoas para competitividade das empresas.

Ao mesmo tempo em que se verificam os potenciais do AAD em relação à competitividade das empresas por meio da geração e compartilhamento de conhecimento via aprimoramento do processo estratégico, cabe destacar a importância de algumas especificidades para maior efetividade dessa estratégia didático-metodológica e correspondente alinhamento à cultura organizacional: apoio da alta administração ao projeto de aprendizado, estabelecimento de um contrato de aprendizado entre gestores e subordinados, o desenvolvimento das habilidades específicas necessárias aos aprendizes, o incentivo dos superiores quanto a atitudes positivas, vincular abertura e confiança à cultura organizacional, visando a promoção do desempenho, reflexão sobre o aprendizado e treinamentos sobre o AAD, de maneira que sua aplicação sua implementação seja completa (Boyer *et al.* 2012). A efetividade do aprendizado autodirigido depende de alguns princípios e requisitos de aplicação; do contrário, o investimento de tempo e recursos pode não ter seu retorno vislumbrado concretizado

Verificou-se objetiva e procedimentalmente como empregar o aprendizado autodirigido no contexto empresarial. A partir desse esforço, suportado inclusive via sistemas de informação, acredita-se que as empresas possam aprimorar diversos aspectos de sua administração (comunicação interna, clima organizacional, produtividade e resultados). O AAD é um método de ensino para adultos que altera os lócus de controle do instrutor para o aluno; quando alunos adultos recebem maior controle quanto à seleção do conteúdo educacional, eles irão personalizar seus comportamentos de aprendizado e regular seus próprios esforços e emoções para resolver problemas relevantes de maneira efetiva. Assim sendo, o apoio das áreas superiores é um aspecto essencial ao AAD.

Uma vez que o AAD desperta a necessidade de autonomia e de busca ativa por conhecimento e aprendizado em livros, revistas científicas, e até mesmo a consulta junto a pessoas, tal método também é capaz de despertar autonomia para a condução de estratégias de aprendizado mais ousadas e participativas, como palestras, workshops, atividades colaborativas diversas tais como pesquisas por meio de grupos focais, reuniões para resolução de problemas, etc. No entanto, cabe destacar que intenções de aprendizado a partir de seus participantes merecem um olhar mais aprofundado.

Talvez a principal conclusão deste artigo é que a institucionalização e a aplicação sistemática do aprendizado autodirigido alinhado à estratégia organizacional pode ser uma resposta eficaz, mesmo que parcial, às necessidades de aprendizado em empresas brasileiras.

Referências

- Artis, A. B., & Harris, E. G. (2007). Self-Directed Learning and Sales Force Performance: An Integrated Framework. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 27(1), 9-24. doi:10.2753/PSS0885-3134270101
- Boyer, S. L., Artis, A. B., Solomon, P. J., & Fleming, D. E. (2012). Improving Sales Performance with Self-Directed Learning. **Marketing Management Journal**, 22(2), pp. 61-75.
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness. **Journal of Knowledge Management**, 4(2), pp. 87-98.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. **Strategic Management Journal**, 31(13), pp. 1371–1385.
- Della-Dora, D., & Wells, J. D. (1980). Teaching for Self-Directed Learning. *Theory Into Practice*, 19(2), 134-140.
- Díaz, M. d. (2016). Modelo Estratégico de Aprendizaje Organizacional para Impulsar la Competitividad Municipal. **Pensamiento y Gestión**(40), 1-30.
- Dynan, L., Cate, T., & Rhee, K. (2008). The Impact of Learning Structure on Students' Readiness for Self-Directed Learning. **Journal of Education for Business**, 84(2), 96-100. doi:10.3200/JOEB.84.2.96-100
- Edmonson, D. R., Boyer, S. L., & Artis, A. B. (2012). Self-Directed Learning: A Meta-Analytic Review of Adult Learning Constructs. **International Journal of Education Research**, 7(1), pp. 40-48.
- Ellinger, A. D. (2004). The Concept of Self-Directed Learning and its Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 6(2), pp. 158-177.

Fleming, D. E., Artis, A. B., & Hawes, J. M. (2014). Technology Perceptions in Employees' Use of Self-Directed Learning. **Journal of Services Marketing**, 28(1), pp. 50-59.

Guglielmino, P. J., & Guglielmino, L. M. (2001). Moving Toward a Distributed Learning Model Based on Self-Managed Learning. **SAM Advanced Management Journal**, 66(3), 36-43.

Guglielmino, P. J., & Guglielmino, L. M. (2006). Culture, Self-Directed Learning Readiness, and Per Capita Income in Five Countries. **SAM Advanced Management Journal**, 71(2), 21-28.

Guglielmino, P. J., & Murdic, R. G. (1997). Self-directed learning: The quiet revolution in corporate training and development. **SAM Advanced Management Journal**, 62(3), 10-18.

Haworth, R. (2016). Personal Learning Environments: A Solution for Self-Directed Learners. *Tech Trends*, 60, 359-364. doi:10.1007/s11528-016-0074-z

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administração estratégica*. São Paulo: Cengage.

Hunter, G. K., & Perreault Jr., W. D. (2007). Making sales technology effective. **Journal of Marketing**, 71(1), pp. 16-34.

Joo, B.-K., Park, S., & Oh, J. R. (2013). The effects of Learning Goal Orientation, Developmental Needs Awareness and Self-Directed Learning on Career Satisfaction in the Korean Public Sector. **Human Resource Development International**, 16(3), 313-329. doi:10.1080/13678868.2013.782993

Kwon, D. B., & Park, J.-H. (2004). Employees' Perceived Work Environment and Self-Directed Learning Readiness in Korean Companies. **Human Resource Development International**, 7(3), 333-350. doi:10.1080/13678860410001676565

Love, D. (2011). Lifelong Learning: Characteristics, Skills, and Activities for a Business College Curriculum. **Journal of Education for Business**, 86(3), 155-162. doi:10.1080/08832323.2010.492050

Min-Huei, C., Lien-Hsiang, & Tsai. (2004). The Relationship between Self-Directed Learning Readiness and Organizational Creative Thinking Effectiveness. **International Journal of Research in Social Sciences**, 5(3), 65-71.

Pollack, B. L., & Lilly, B. (2008). Gaining Confidence and Competence through Experiential Assignments: An Exploration of Student Self-Efficacy and Spectrum of Inquiry. **Marketing Education Review**, 18(2), 55-66.

Shinkareva, O. N., & Benson, A. D. (2007). The Relationship between Adult Students' Instructional Technology Competency and Self-Directed Learning Ability in an Online Course. **Human Resource Development International**, 10(4), 417-435. doi:10.1080/13678860701723737

Tobin, D. (2000). All Learning is Self-Directed: How Organizations Can Support and Encourage Independent Learning. Alexandria, Virginia: American Society for Training and Development.