

Proximal e o comportamento organizacional: a dialética de Vygotski no ambiente de uma organização

Leonardo Ripoll Tavares Leite¹

RESUMO

O artigo apresenta o conceito da Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP) elaborado por Lev Semenovitch Vygotski no início do século XX para o entendimento dos processos psicológicos de aprendizagem. Através dele, identifica as relações possíveis com os atuais entendimentos no campo da gestão de pessoas, abordando as áreas do comportamento organizacional, aprendizagem e práticas colaborativas no ambiente de trabalho. Utilizando como metodologia uma pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa, buscou-se elucidar estas relações apresentando estudos de caso e exemplos práticos de pesquisas que utilizaram o conceito da ZDP para entendimento ou mesmo para a aplicação de novas abordagens dentro do ambiente organizacional. Conclui-se como possível e válida a utilização da ZDP como uma alternativa na compreensão dos mecanismos de aprendizado do comportamento dos indivíduos dentro de uma organização através da óptica de gestão de pessoas. Por fim, reconhece a importância das teorias psicológicas para o desenvolvimento de uma ciência de gestão de pessoas preocupada com o sujeito.

Palavras-chave: Zona de Desenvolvimento Proximal. Comportamento organizacional. Aprendizagem. Trabalho colaborativo. Gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

A psicologia sócio-histórica elaborada por Vygotski teve fundamental importância no aprendizado sobre as relações sociais e culturais da sociedade e no entendimento dos processos de ensino/aprendizagem do sujeito. O conceito de Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP) em específico estabeleceu novos patamares no entendimento da forma como o indivíduo aprende e se desenvolve socialmente (ZANELLA, 2001; VEER, VALSINER, 2001).

¹ Especializando em Gestão de Pessoas: Ênfase em Comportamento Humano pela Faculdade Dom Bosco/UNIESC. Email: leonardo_ripoll@hotmail.com

As teorias sobre gestão de pessoas apontam para um maior envolvimento do indivíduo como sujeito ativo no trabalho que desenvolve - sujeito este que já não é mais visto como mero recurso empresarial e sim parceiro e colaborador participativo da empresa (CHIAVENATO, 2010) - o presente artigo procura estabelecer as ligações possíveis da dialética vygotskiana nas relações pessoais e sociais de aprendizado dentro de uma organização.

Para tanto, são apresentados nos tópicos abaixo um breve histórico sobre a vida de Vygotski, o desenvolvimento do seu método psicológico e elaboração do conceito da ZDP. Em seguida, são elencados os direcionamentos atuais na área de gestão de pessoas, com ênfase no comportamento organizacional e práticas colaborativas de aprendizagem e trabalho na organização. Por fim, são analisados alguns exemplos de pesquisas desenvolvidas sobre a relação da ZDP no âmbito organizacional, suas aplicações possíveis e atuais entendimentos nas relações de aprendizagem e desenvolvimento de pessoas dentro das organizações.

Acredita-se que ao aplicar teorias da psicologia para o entendimento das relações modernas de trabalho nas organizações, obtém-se o conhecimento necessário para contribuir com uma qualidade de vida melhor, tornando o trabalho mais humano.

2 VYGOTSKI E A ZONA DE DESENVOLVIMENTO PROXIMAL

Lev Semionovich Vygotski (1896-1934) nasceu em Orsha, cidade da atual Bielorrússia, e viveu no auge da revolução socialista da extinta União Soviética (URSS). Graduado em direito, história e filosofia, Vygotski também estudou literatura e arte, áreas nas quais desenvolveu alguns estudos e trabalhos (ZANELLA, 2001; VEER, VALSINER, 1996).

Vygotsky passou alguns anos lecionando em diversos institutos e escolas na cidade de Gomel, e durante esse período, desenvolveu seus primeiros estudos em psicologia e pedagogia, ao mesmo tempo em que continuava seus ensinamentos sobre literatura, arte e cultura. Em meio ao crescimento pessoal e profissional - incluindo a publicação dos primeiros estudos e livros sobre psicologia - Vygotsky e sua família sofreram as primeiras crises de tuberculose, que futuramente viriam a ser cada vez mais contínuas e devastadoras na vida dele.

a trabalhar no Instituto de Psicologia Experimental em Moscou, e assim também começou a desenvolver a teoria histórico-cultural com seus colegas Alexander Romanovich Luria e Alexis N. Leontiev (VEER, VALSINER, 1996).

Contemporaneamente, no início do século XX, a Psicologia, disciplina que ainda dava seus primeiros passos como ciência independente, sofreu sua primeira grande crise decorrente da metodologia empregada em seu objeto de estudo: enquanto alguns a caracterizavam como uma ciência natural e física, outros acreditavam ser uma ciência subjetiva e filosófica. Tal cisão foi fruto direto da dicotomia proposta pela filosofia racionalista de Descartes, que separava o homem em corpo e alma, conhecida como o dualismo cartesiano (ZANELLA, 2001; VEER, VALSINER, 1996).

Veer e Valsiner (1996, p. 157) escrevem que nessa época, “[...] as ciências eram falsamente pintadas como um todo monolítico sem escolas e correntes de pensamento em competição. E quando a psicologia apareceu com as suas múltiplas abordagens, a crise foi reforçada pelo demérito enquanto ciência séria. Ainda de acordo com Veer e Valsiner (1996, p. 157),

a qualidade das descobertas de pesquisa, que quase nunca possibilitavam ao pesquisador formular leis gerais da mente e de seu desenvolvimento, também tinham sua parte de responsabilidade, o que mais uma vez era visto como uma indicação de que a psicologia ficava longe de ser uma ciência real.

Ainda sobre o dualismo de Descartes, Zanella (2001, p. 59), comenta que a cisão basicamente dividia todos os fenômenos “[...] em dois grandes grupos: os fenômenos físicos, passíveis de explicação causal; e os fenômenos psíquicos, inacessíveis às explicações objetivas e sujeitos, portanto, às descrições subjetivas.

Assim, de um lado surgia uma psicologia mecanicista e naturalista, baseada na experimentação científica e com enfoque no ambiente que cerca o indivíduo (tendo como grande representante o movimento conhecido como behaviorismo); e do outro lado, uma psicologia idealista focada em uma teorização filosófica do sujeito, que buscava entender processos mentais internos complexos, passíveis de entendimento somente através da auto-observação e interpretação (representada aqui pela Gestalt e pela fenomenologia, e um pouco depois também levada adiante pela então emergente psicanálise). Dentro deste cenário de metodologias diversas e opostas, surge uma cisão conhecida como crise da psicologia (ZANELLA, 2001; VEER, VALSINER, 1996).

A saída de tal impasse foi proposta por Vygotski, Luria e Leontiev, que através da influência da filosofia materialista dialética vinda do marxismo, começaram a construir um

psicologia, que viria ser chamado de psicologia sócio-histórica. De acordo com Zanella (2001, p. 74),

Para Vygotski a psicologia deveria consistir na ciência capaz de explicar como as características singulares humanas, os processos psicológicos, são produzidos a partir das relações sociais, isto é, do convívio com outros indivíduos da espécie humana, capazes de elaborar cultura e fazer história.

Ainda de acordo com Zanella (2001, p. 75), a psicologia sócio-histórica de Vygotski entende que “[...] o homem, ao transformar o meio físico e social em que se encontra, também se transforma.

Nesse contexto, Vigotsky acabou desenvolvendo particular interesse em investigar os processos de aprendizagem, construção do pensamento e desenvolvimento da linguagem. Percebendo diferenças na resolução de problemas por crianças que apresentavam o mesmo nível de desenvolvimento, Vigotsky constatou que a equivalência no quociente intelectual (QI) entre elas não produziam obrigatoriamente um mesmo resultado quando apresentadas a exercícios mais complexos, envolvendo a ajuda de adultos (ZANELLA, 2001).

Além disso, algumas pesquisas da época indicavam outro fator curioso: crianças com QI inicial alto perdiam pontos ao longo do período escolar, e crianças com QI inicial baixo tendiam a ganhar pontos durante o mesmo período, o que acabava por praticamente igualar suas ordens de classificação neste processo (VEER, VALSINER, 1996). Como explicar este fenômeno?

Assim surgiu o conceito da Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP), que pretendia entender o processo de aprendizagem nas crianças, e foi definido por Vygotski (2007, p. 97) como,

[...] a distância entre o nível de desenvolvimento real, que se costuma determinar através da solução independente de problemas, e o nível de desenvolvimento potencial, determinado através da solução de problemas sob a orientação de um adulto ou em colaboração com companheiros mais capazes.

Segundo Vygotskii (1994, p. 113, grifo do autor) “[...] o estado do desenvolvimento mental da criança só pode ser determinado referindo-se pelo menos a *dois níveis*: o nível de desenvolvimento efetivo e a área de desenvolvimento potencial.

Em outras palavras, o desenvolvimento efetivo, ou desenvolvimento real, são funções já amadurecidas na criança, aquilo que ela já consegue resolver de forma independente, produto final do desenvolvimento. Já a área de desenvolvimento potencial (ou ZDP), compreende as funções que ainda estão em processo de maturação, e que necessitam de assistência de adultos para que sejam efetivamente desenvolvidas (VYGOTSKI, 2007).

ski (2007, p. 98), ão nível de desenvolvimento real caracteriza o desenvolvimento mental retrospectivamente, enquanto a zona de desenvolvimento proximal caracteriza o desenvolvimento mental prospectivamente.

Sintetizando, para Paula, Marques Filho e Cerqueira (2014, p. 1), Vygotsky teria considerado três zonas de desenvolvimento: ãreal (aquilo que se faz sozinho), potencial (o que pode se realizar com auxílio de pessoas mais experientes) e proximal (o que está em amadurecimento).

Para Zanella (2001, p. 113), em uma perspectiva mais atualizada e prática,

a Zona de Desenvolvimento Proximal consiste no campo interpsicolgico onde significaces são socialmente produzidas e particularmente apropriadas, constituído nas e pelas relações sociais em que os sujeitos encontram-se envolvidos com problemas ou situações em que há o embate, a troca de ideias, o compartilhar e confrontar pontos de vista diferenciados.

Conforme ressalta Zanella (2001), Vygotski desenvolveu a teoria da ZDP analisando interações específicas entre adultos e crianças, verificando o papel delas na promoção do desenvolvimento. De acordo com a autora, estudos posteriores de diversos outros autores, porém, começaram a aplicar o conceito de forma mais branda, partindo da premissa da ãexperincia sobre determinado assunto (o indivíduo mais experiente influencia o menos experiente). Ainda segundo a autora (2001, p. 113), as relações envolvendo a ZDP ãpodem ser tanto relações adulto/criança, relações de pares ou mesmo relações com um interlocutor ausente: o que caracteriza a ZDP é a confrontação ativa e cooperativa de compreensões variadas a respeito de uma dada situação.

Importante destacar que a troca de experiências entre os indivíduos mencionada pela teoria da ZDP, não é uma mera troca ausente de um sentido maior, uma troca que visa o simples aprendizado mecânico de algo. Essa troca sempre pretende o desenvolvimento de novas habilidades, a incorporação de significados, a possibilidade de novas criações.

Vygotski morreu em 1934, vítima da tuberculose que já vinha combatendo cerca de dez anos antes. A grande produtividade acadmica que vinha exercendo interrompeu-se assim, drasticamente (o próprio conceito da ZDP tinha sido criado nos últimos anos de sua vida). Não bastando a morte prematura, dois anos após seu falecimento seus trabalhos começaram a sofrer as consequências dos novos tempos que se apresentavam após os primeiros anos de ps-revolução socialista.

Apesar de influenciado pela ideologia marxista dominante de seu tempo e região, Vygotski desenvolveu uma dialética própria, e muitos dos seus pressupostos começaram a ser vistos com vista grossa posteriormente pelo regime estalinista que se instaurou. Como

sendo censuradas e banidas por vários anos na URSS e por falta de traduções, em todo resto do mundo. Na década de 60, algumas edições inglesas e editadas das obras voltam a aparecer e somente na década de 80 acontece novamente a publicação dos textos originais em russo. No Brasil, suas obras chegaram apenas na década de 90 (ZANELLA, 2001).

Segundo Veer e Valsiner (1996), a ZDP e as relações entre aprendizagem e desenvolvimento cognitivo foram as mais conhecidas contribuições de Vygotsky para a psicologia, e até hoje estudos sobre estes conceitos ainda são realizados. Além disso, Vygotsky contribuiu de forma significativa para a filosofia da ciência e para a questão do método da psicologia enquanto ciência.

3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: APRENDIZAGEM E TRABALHO COLABORATIVO

Uma vez apresentadas as teorias de aprendizagem de Vygotski e o conceito de ZDP propostas no início do século XX, cabe elencar alguns conceitos presentes nas teorias de gestão de pessoas e verificar os comportamentos de aprendizagem e desenvolvimento pessoal dentro de um contexto que é uma das maiores representações do nosso século: as organizações.

Através do advento das organizações na vida do indivíduo, novas formas de relações foram criadas, e outro tipo de comportamento foi desenvolvido: o comportamento organizacional. Conforme indica Chiavenato (2010, p. 4), o atual cenário mostra que õ[...] as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais.

Assim, o conceito de comportamento organizacional abrange a interação do comportamento humano em ambientes organizacionais, ou, o comportamento humano no trabalho. Para Griffin e Moorhead (2006, p. 7), o comportamento organizacional engloba õ[...] a interface entre o comportamento humano e a organização e também õ[...] a organização em si.

Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 7) identificam que há õ[...] três determinantes do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estrutura ou, de acordo com Griffin e Moorhead (2006), três categorias: processos individuais, processos interpessoais e processos e

strom (2008) complementa, quando diz que as forças que afetam o comportamento organizacional são quatro: pessoas (indivíduos e grupos), estrutura (cargos, relacionamentos), ambiente (governo, concorrência, pressões sociais) e tecnologia (máquina, equipamentos de informática e software).

Com respeito à organização, Griffin e Moorhead (2006) ainda ressaltam que ela influencia as pessoas ao mesmo tempo em que por elas é influenciada - e aqui se pode perceber o mesmo princípio da dialética vygotskiana.

Para Newstrom (2008, p. 3), o comportamento organizacional enquanto ciência ãe o estudo sistemático e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos, seja em gruposö.

Entre os componentes básicos do comportamento organizacional, pode-se citar a motivação a liderança, a comunicação interpessoal, a estrutura e processos de grupos e o **aprendizado**, além de outros como: poder, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudança, resolução de conflitos e negociação, desenho da tarefa e estresse ocupacional (DAM, OREG, SCHYNS, 2008 apud ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011).

Verifica-se então que o comportamento organizacional é em suma, uma reunião de fatores em um processo dialético de aprendizagem e interações constantes entre indivíduos em uma organização. Para Griffin e Moorhead (2006, p. 12), ão surgimento do comportamento organizacional teve como característica um reconhecimento maior da importância dos processos sociais e individuaisö.

Entendendo que o aprendizado é parte importante do comportamento organizacional, cabe ressaltar também que a aprendizagem do indivíduo dentro da organização não se dá somente pelos seus colegas, mas também pela própria organização. Pois a organização, através de seus recursos, estrutura e cultura, cria um fluxo metafísico de informações em seu ambiente, que é seguido e continuado mesmo com a saída e entrada constante das pessoas que a compõem (ou assim se mantém enquanto estas mesmas pessoas continuarem a decidir por manter a mesma realidade organizacional). Com relação aos ambientes organizacionais, Abbad e Borges-Andrade (2004, p. 264) destacam que

ambientes organizacionais que disponibilizam os recursos materiais apropriados e oferecem suporte ao desempenho exemplar provavelmente terão maiores índices de aprendizagem e transferência do que organizações que costumam responsabilizar apenas os indivíduos pelo nível de competência que apresentam.

Verifica-se aqui, o mesmo princípio do discurso sobre a aprendizagem e a ZDP proposto por Vygotski.

ando os autores (2004, p. 264) ainda relatam que õnem sempre os indivíduos podem superar as restrições situacionais, tampouco detêm o poder necessário para modificar condições adversas de trabalho. Nesses casos, o saber fazer e o querer fazer não são condições suficientes para que o desempenho competente ocorraõ. Ou seja, sem o auxílio de um ñcolegaõ mais experiente (pessoa ou organização), o indivíduo não desenvolve seu potencial possível para um desempenho otimizado ou ainda, além da sua capacidade habitual. Em outras palavras, não desenvolve sua Zona de Desenvolvimento Proximal.

Newstrom (2008), dentro do contexto das organizações, cita um tipo especial de aprendizado: o aprendizado social. Segundo o autor, o aprendizado social (também conhecido como ñaprendizado indiretoõ) é uma abordagem que

[...] sugere que os funcionários nem sempre têm de aprender diretamente com suas próprias experiências. Em vez disso, eles podem ó e até mesmo têm grande probabilidade de ó aprender por meio da observação das ações dos outros, da compreensão das consequências que os outros experimentam e da utilização de novas informações para modificar seus próprios comportamentos (NEWSTROM, 2008, p. 107-108).

Mais uma vez, outro conceito muito próximo ao da ZDP.

De acordo com Senge (2002), o aprendizado é ferramenta ímpar para a própria organização enquanto organismo, pois para estar apta a lidar com o mundo atual, ela precisa estar em constante mudança: ela precisa ser uma organização que aprende. Uma organização que aprende faz com que as pessoas aprendam de forma coletiva e propicia um ambiente focado na inovação e criatividade, e na troca e colaboração, sempre aberto às novas ideias e às mudanças (ADDAD; BORGES-ANDRADE, 2004). Griffin e Moorhead (2006, p. 116) destacam que o aprendizado é õresponsável por um ritmo permanente de mudança no comportamento ou no potencial de comportamento que resulta da experiência direta ou indiretaõ.

De uma forma mais ampla, Chiavenato (2010) também chama a atenção para um atual entendimento sistêmico na gestão de pessoas, onde o indivíduo é visualizado como um parceiro da organização, que depende dele tanto quanto ele depende dela e de seus colegas, num fluxo de igualdade contínuo e em permanente construção.

Outro fator que merece ser mencionado nesse contexto são as tecnologias de informação e comunicação (TIC) utilizadas dentro do ambiente de aprendizagem e trabalho colaborativo. As TICõs são ferramentas que já fazem parte da rotina de uma organização e da própria vida

em de diversas formas. Conforme indica Lima (2004, p. 29),

a partir da forte presença das tecnologias de informação e comunicação - TIC no espaço educacional e no mundo do trabalho, vem se criando um campo fértil para o aprofundamento das questões de aprendizagem, surgidas da ideia de construção do conhecimento como uma rede de interações.

Conforme indica Griffin e Moorhead (2006), o armazenamento, a organização, transmissão e disponibilização da informação possibilitada pelas TICs propiciam uma nova forma de se comunicar através do compartilhamento das ideias e do conhecimento.

Lima (2004) destaca as comunidades virtuais de aprendizagem colaborativa presentes tanto em instituições de ensino como também em empresas. O autor define o conceito de comunidades de aprendizagem em meios organizacionais como uma rede de pessoas que criam e compartilham conhecimentos especializados para a realização de objetivos comuns e cujas ações e atividades envolvem o *ensinar* e o *aprender* (LIMA, 2004, p. 38, grifo do autor). Abbad e Borges-Andrade (2004, p. 266) mencionam que as comunidades de aprendizagem permitem que as organizações criem repositórios de informações e estimulem as pessoas a interagirem entre si e com esses meios, visando assim “[...] encontrar soluções conjuntas para problemas ou criar novos produtos ou serviços”.

Chiavenato (2010) menciona também que as TICs possibilitam às organizações de utilizarem a chamada “educação corporativa” como uma ferramenta útil de treinamento e aprendizado. De acordo com o autor (2010, p. 388, grifo nosso),

a educação corporativa põe o foco no desenvolvimento do quadro de pessoas com vistas a obter resultados nos negócios. É um modelo diferente do treinamento tradicional ó feito para transmitir conhecimentos específicos do assunto em que a pessoa apresenta alguma deficiência ó por trazer uma visão mais ampla de longo prazo. [...] Trata-se de incentivar a **aprendizagem contínua** para desenvolver atitudes, formas de pensamento e hábitos, competências e uma visão do negócio, que possam dotar as pessoas de ferramentas mentais que aperfeiçoem seu trabalho.

A educação corporativa possibilita a criação de “universidades corporativas” em ambientes virtuais, fazendo com que as organizações melhorem seus serviços, reduzam seus gastos e criem um ambiente de constante troca e aprendizado (CHIAVENATO, 2010).

Dentro de uma linguagem muito usual no contexto das organizações, Abbad e Borges-Andrade (2004), demonstram dois processos muito comuns que tem relação direta com a aprendizagem e comportamento organizacional: a aquisição de “CHAs” (conhecimentos, habilidades e atitudes) e a utilização de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação).

osta (2008, p. 94) defende o papel importante dos líderes e a sua atuação como educadores dos seus liderados “[...] proporcionando-os alternativas para evolução de aprendizagens mais elaboradas, consolidadas em vinculações à missão da Companhia, educação para a cidadania e resultados empresariais concretos.

Abbad e Borges-Andrade (2004, p. 258) ressaltam que é um desafio importante para a organização a criação de “[...] ambientes de trabalho propícios à aprendizagem”, utilizando “[...] estratégias de organização, disseminação e armazenamento de informações, de melhorias das condições ligadas a clima social no trabalho e práticas gerenciais de estímulo a aprendizagem e ao uso de novas habilidades no trabalho, entre outras”. De acordo com os autores (2004), o ambiente de trabalho é o principal responsável pela ocorrência e durabilidade dos efeitos decorrentes dos processos de treinamentos e aprendizagens sobre o desempenho do indivíduo.

Todo o trabalho de aprendizagem e comportamento organizacional entretanto necessita de um indivíduo motivado à participar, aprender e ensinar. Neste sentido, a busca por uma maior humanização no trabalho parece possuir uma relação direta com a colaboração e aprendizagem presentes neste ambiente.

Para Abbad e Borges-Andrade (2004, p. 258), “um dos grandes desafios das áreas de TD&E é garantir um alto grau de estruturação dos eventos instrucionais e, ao mesmo tempo, respeitar as diferenças individuais”. Ainda de acordo com os autores (2004, p. 270), alguns teóricos da área profetizaram que “[...] não haverá vínculo duradouro entre empregado e organização e que o profissional do futuro terá, em seu currículo, a passagem por muitas organizações diferentes”. Segundo os autores (2004), essa realidade felizmente não vem se confirmando integralmente, pois ela criaria um interesse apenas no conhecimento produzido pelo indivíduo, transformando-o em algo descartável.

A aprendizagem ideal precisa gerar um significado mais profundo no indivíduo. Para além da aprendizagem voltada ao trabalho, ela deve ser algo que provoque algum tipo de mudança nele enquanto sujeito. Acredita-se que assim, será possível encontrar um benefício real tanto para o indivíduo quanto para a organização, permitindo que os dois caminhos se encontrem e fluam de maneira natural e significativa.

Chiavenato (2010) ao definir a atual época como a “Era da informação” indica que estamos numa era em que as informações são criadas e transmitidas muito rapidamente, gerando uma competitividade complexa entre as organizações, que precisam ser ágeis, de fácil mobilidade, inovadoras e voláteis. Ao mesmo tempo, uma ênfase nos recursos humanos (que passa a ser chamado de gestão de pessoas) acontece simultaneamente, necessitando de

plinares que trabalham não mais em salas fechadas, mas em locais coletivos.

O capital dá lugar ao conhecimento, e õesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singularesö (CHIAVENATO, 2010, p. 39).

Neste sentido, uma preocupação com o desenvolvimento humano do indivíduo pode ser percebida, e conjuntamente, também uma ênfase no trabalho coletivo e colaborativo.

Como bem pontuado por Zanella (2001, p 96), as interações que os indivíduos estabelecem com as pessoas que os cercam, exercem papel fundamental no desenvolvimento humano, õ[...] pois é a partir da apropriação das significações socialmente produzidas que as funções psicológicas se constituem [...]ö. Assim, a aproximação das teorias envolvendo a ZDP com o ambiente organizacional torna-se um fenômeno quase natural.

4 A ZONA DE DESENVOLVIMENTO PROXIMAL NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com o que foi visto, percebe-se uma forte relação entre o comportamento dos indivíduos em uma organização e o conceito da ZDP desenvolvido por Vygotski. Isto porque praticamente todo o comportamento que o sujeito desenvolve dentro de seu ambiente de trabalho, também é um processo contínuo e dialético de aprendizagem. Processo este que vai transformando e resignificando com o passar do tempo o seu trabalho, afetando as pessoas em sua volta e a organização em si.

Como bem ressaltado por Zanella (2001, p. 95), Vygostki limitou-se inicialmente a aplicar o conceito de ZDP nas crianças e no papel fundamental da escolarização para a aprendizagem, pois vivia em uma época em que õ[...] não existiam muitas formas de socialização de conhecimentos como as que nos são possíveis neste início de século, notadamente os meios de comunicação de massaö.

Além disso, durante o período em que Vygotski viveu, as organizações ainda eram apenas indústrias que operavam focando na produção e no capital - vestígios da Revolução Industrial e moldadas pelos anos das grandes guerras mundiais. De acordo com Chiavenato (2010), tratava-se da -Era da Industrialização Clássicaø que se estendeu até meados de 1950 e foi responsável pelo grande desenvolvimento dos países industrializados.

rise e prosperidade, as empresas se caracterizaram por modelos burocráticos, conservadores, piramidais, centralizadores, hierárquicos, disciplinares e padronizadores. Foi nesta época que surgiu a Teoria Clássica da Administração e o Modelo Burocrático. Segundo Chiavenato (2010, p. 36), as pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos e capital, na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho. Assim, a aprendizagem ainda não fazia parte do ambiente organizacional. As mudanças só começariam a acontecer com a entrada da Era da Industrialização Neoclássica (a partir da década de 50), e realmente só se efetivaram a partir da Era da Informação que começou a partir dos anos 90 (CHIAVENATO, 2010).

Abbad e Borges-Andrade (2004, p. 237) explicam que no contexto das empresas, a aprendizagem no trabalho começou a ser operada inicialmente em função dos treinamentos e educação dos profissionais, mas

Contudo o cenário atual está mudando bastante, com a importância que se passou a dar à aquisição, à manutenção e à transferência do conhecimento como ferramenta estratégica e de sustentabilidade das organizações e como instrumento de empregabilidade para os trabalhadores.

Assim, de acordo com as atuais formas de ver o indivíduo dentro de uma organização, criou-se um ambiente apropriado para analisar os processos de aprendizagens e apropriações constantes de formas de mediação e signos presentes na dialética do trabalho e atividades organizacionais.

Alguns estudos já citam a ZDP nos referenciais teóricos para entender o processo de aprendizagem dentro das organizações (LIMA, 2004; PIMENTEL, 2007; VITORIO, 2007). Outros, ainda propõem a aplicação da ZDP como processo elucidativo na criação de um ambiente motivador de colaboração e aprendizagem (PAULA, MARQUES FILHO, CERQUEIRA, 2014; COSTA, 2008).

De acordo com o estudo realizado por Paula, Marques Filho e Cerqueira (2014), é possível aplicar a ZDP como elemento de otimização de competências profissionais, desde que a empresa esteja com um direcionamento de gestão moderno e estratégico em relação aos recursos humanos.

Para Costa (2008, p. 1), a partir dos anos 80 e 90, houve uma busca pela crescente participação dos funcionários em seus desempenhos pessoais dentro das organizações, busca essa que pretendia [...] atingir melhores resultados, vinculando a força de trabalho a sua missão. Neste sentido, o autor (2008) cita a ZDP como um processo necessário na avaliação

os esperados, no qual aos erros e insucessos não devem ser acrescentados culpa e castigo e sim, uma possibilidade para o avaliador fazer intervenções construtivas, buscando que o avaliado ultrapasse a própria ZDP.

Para Paula, Marques Filho e Cerqueira (2014, p. 5),

A ZDP possui um aspecto importante no desenvolvimento do ensino e da aprendizagem no ambiente organizacional. Em relação ao ensino refere-se essa importância a oportunizar pessoas mais experientes a se desenvolverem no sentido metodológico da transmissão do conhecimento e em relação à aprendizagem; o indivíduo ao se interar com outras pessoas potencializará suas capacidades profissionais.

Ainda de acordo com os autores (2014, p. 5)

A partir da identificação da ZDP, que se dá a partir da observação do colaborador na execução de suas atividades, compreendendo o que ele já sabe e o que é capaz e fazer sob orientação hoje, e amanhã vir a fazer sozinho. Assim, otimiza-se o desenvolvimento das capacidades profissionais dos colaboradores, pois antecipa o processo de aprendizagem, ou seja, da consolidação do conhecimento.

Os autores (2014, p. 6) partem para um princípio de ZDP aplicado na otimização das atividades e competências, relacionando também com a gestão do conhecimento, e que atinjam simultaneamente as metas quantitativas da empresa, mas também o desenvolvimento do trabalhador como um todo, estabelecendo entre o colaborador e o meio envolvente, um circuito de trocas mútuas que condicionam e modelam reciprocamente as suas reações e a sua inteligência.

Lima (2004, p. 37) ao analisar a criação de uma comunidade de aprendizagem em uma organização não-escolar, notou que o processo de construção do conhecimento entre os membros dessa comunidade aconteceu de duas formas:

1) através da interlocução, cuja dinâmica interativa se dá por meio de reuniões e seminários presenciais em que a linguagem é mediadora do conhecimento e produtora de sentidos; e (2) por meio da participação em tarefas conjuntas envolvendo indivíduos e grupos de várias localidades. Neste caso, a escrita se apresenta como um instrumento mediador importante que permeia as trocas sociais para a construção do conhecimento em rede informática.

Ainda segundo o autor (2004, p. 37, grifo do autor), em qualquer um dos casos citados, *as instruções dos mais experientes* interagem com as concepções dos *menos experientes* ou *novatos* construindo novos conhecimentos e significações. Ou seja, a ZDP é estimulada e utilizada.

Ao analisar a aplicabilidade da ZDP como elemento otimizador de competências profissionais dos trabalhadores das organizações que compõem o Arranjo Produtivo de Confecções de Jaraguá, atendidas pelo CETEMJ (Centro Tecnológico da Moda de Jaraguá),

(2014) traçaram um paralelo entre a ZDP, a cultura organizacional, a mentoria e a gestão por competência e do conhecimento. Verificando a possibilidade ou existência de aplicação da gestão do conhecimento e por competências no ambiente organizacional, escolheram uma empresa âncora que atendia requisitos mínimos das oito pesquisadas ao total do estudo. Como resultado, porém, concluíram ser inaplicável a proposta devido a empresa não possuir efetivamente um departamento de recursos humanos que possibilitasse a estruturação das informações sobre os funcionários, e também pela falta de um processo de gestão de pessoas.

Os autores (2014) ressaltam o fato de que muitas organizações costumam enfatizar a importância das pessoas na teoria, porém poucas realmente acabam tornando isso uma prática efetiva. Os autores (2014, p. 12) ainda ressaltam que ã[...] desenvolver pessoas sem um processo de gestão apropriado torna-se uma ideia arrojada demais para quem não possui as premissas básicas ao desenvolvimento organizacional estruturado.

Pode-se entender assim, que a aplicação da ZDP nas organizações é uma proposta recente nas linhas de pesquisa sobre gestão, pois depende de empresas que estejam estruturadas de acordo com a moderna visão de gestão de pessoas e recursos humanos, as quais pregam por uma gestão estruturada e participativa dos funcionários da organização.

Em outro estudo, ao propor um gerenciamento de desempenho de pessoal incluído em uma empresa de petróleo, Costa (2008, p. 101-102) menciona a necessidade de disponibilização de um projeto pedagógico para as lideranças,

[...] preparando-as e conscientizando-as do seu papel de gerador de intervenções construtivas que auxiliem os empregados a ultrapassarem suas zonas de desenvolvimento proximal [...]. E, ainda, de propiciarem ambiente fértil à proliferação da educação para cidadania e a prática do diálogo.

O autor (2008, p. 101) afirma que o gerenciamento de desempenho de pessoal incluído deve se permitir uma avaliação contínua, que verifique as conquistas e os problemas no desenvolvimento dos avaliados, e que esteja em permanente estado de reconstrução dos conceitos, ã[...] considerando cada indivíduo como parâmetro de si mesmo.

Na pesquisa de Vitorio (2007, p. 1), o objetivo principal foi analisar de que forma acontece a aquisição do saber presente no processo produtivo dos trabalhadores de uma pequena empresa do setor químico, buscando também entender como se relacionam o saber formal (adquirido pela escolarização) com o saber advindo da prática do trabalho, além de ã[...] elucidar como os trabalhadores percebem, através do seu conhecimento, os riscos associados a esse processo produtivo. Como resultado, o autor (2007) constatou que a

alhadadores com pouca educação formal, fazendo com que a prática fosse a principal fonte de conhecimento do trabalho realizado, ocorrendo uma predominância do conhecimento tácito sobre o explícito e destacando a importância da socialização do conhecimento. Conforme o autor (2007, p. 71, grifo nosso) cita,

dos processos de conversão do conhecimento, a socialização é o processo que mais se destaca. A forma como a empresa está organizada possibilita a **relação mestre-aprendiz** e a comunicação entre os trabalhadores, facilitando a transferência do conhecimento tácito, principalmente através do exemplo direto.

A pesquisa conclui porém que esse conhecimento transmitido por uma dialética pautada a princípio na ZDP, é limitado devido ao baixo nível de instrução formal dos trabalhadores. Alguns conceitos mais profundos acabam sendo reduzidos a regras empíricas limitadas assimiladas pela prática do trabalho, além de ocorrer o descaso com alguns procedimentos de segurança à própria saúde. O nível reduzido de instrução também traz uma situação de conformidade: os trabalhadores aceitam as condições de trabalho presentes, pois não possuem um perfil capacitado para melhores situações de emprego (VITÓRIO, 2007). Interessante perceber que aqui, talvez a presença de uma possível ZDP parece limitada (ou incompleta), por esta situação, pois o indivíduo está apenas replicando aprendizagens de forma automática, e atingindo apenas as primeiras fases do processo, sem efetivamente desenvolver o progresso contínuo possibilitado pela sua própria ZDP. Como mencionado anteriormente, o desenvolvimento da ZDP prevê uma transferência mais profunda, que incorpore significados, transforme conceitos, possibilite a aquisição de novas habilidades e incite novas criações. Tal situação ressalta o fato de que a ZDP possui uma relação indissociável com a educação, que é onde está a sua origem. A educação precisa constituir o sujeito para além de uma simples tarefa cognitiva, fazendo-o assimilar, indagar, criticar e resignificar.

A ZDP atualmente não só foi adaptada para estudos de aprendizagem nas organizações, mas também serviu como base para o desenvolvimento de outras teorias. Uma delas, chamada de «teoria da aprendizagem experiencial», elaborada por David Kolb, cita que «todo desenvolvimento profissional prospectivo decorre da aprendizagem atual, assim como o desenvolvimento já constituído é imprescindível para o aprendizado» (PIMENTEL, 2007, p. 160). Segundo Pimentel (2007), a «teoria da aprendizagem experiencial» é uma teoria baseada na ZDP com enfoque no desenvolvimento profissional de adultos.

Como abordado por Zanella (2001), o princípio básico da ZDP está fundamentado no pressuposto da interação entre companheiros que dividem um mesmo ambiente ou tarefa: o mais experiente irá influenciar, com seu ponto de vista, o menos experiente, causando nele

que até então não possuía. Assim, podemos concluir que o quanto este novo indivíduo irá potencializar seu novo aprendizado dentro do contexto que a organização pede, será definido pela capacidade de desenvolvimento de sua própria ZDP, desenvolvimento este que não depende só do indivíduo, mas sim do ambiente e comportamento que a organização irá fornecer a ele.

Por fim, Paula, Marques Filho e Cerqueira (2014, p. 3), resumem bem a finalidade da ZDP e a essência da dialética de Vygotski:

O aprendizado e o desenvolvimento caminham juntos, pois ao adquirir o conhecimento o indivíduo evolui e avança, como um sujeito histórico, ou seja, as pessoas aprendem e se desenvolvem a partir de um aglomerado de informações já absorvidas em um processo anterior, o que permite a evolução de seus conhecimentos.

Conforme foi relacionado pelas pesquisas citadas, a ZDP tem se mostrado uma ferramenta útil para entender ou aplicar possibilidades na gestão em organizações. Como mencionam ainda Paula, Marques Filho e Cerqueira (2014, p. 1), o desenvolvimento do seu estudo sobre a ZDP em uma organização, õ[...] buscou analisar a aplicabilidade de novas técnicas administrativas na perspectiva de Gestão de Pessoasö.

Uma vez considerada uma técnica administrativa para gerir pessoas, a ZDP certamente contribui para uma administração organizacional voltada e focada nas singularidades e necessidades do sujeito, tornando a gestão mais participativa e o trabalho mais humano.

5 METODOLOGIA

Buscando a atualização de conhecimentos para uma análise de convergência entre teorias de áreas diferentes, porém próximas, buscou-se realizar uma pesquisa básica enquanto metodologia primeira. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 60), a pesquisa básica ou pura é aquela em que o pesquisador õ[...] tem como meta o saber, buscando satisfazer uma necessidade intelectual por meio do conhecimentoö.

Baseado em seus procedimentos, a pesquisa foi elaborada em sua metodologia como uma pesquisa bibliográfica de natureza exploratória e usando uma análise qualitativa. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 166) a pesquisa bibliográfica õ[...] propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadorasö. Para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 60), na pesquisa bibliográfica õ[...] busca-se conhecer e analisar as

bas do passado sobre determinado assunto, tema ou problemaö.

Com relação à natureza exploratória da pesquisa, esta se deu pela necessidade de se investigar melhor o tema da ZDP nas organizações, buscando entender as variáveis que fazem parte do processo. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 63) ãa pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentesö. Ainda de acordo com os autores (2007) a pesquisa exploratória visa uma familiarização com o tema escolhido, buscando uma nova percepção dele e a descoberta de novas ideias, que poderão formular hipóteses significativas para posteriores pesquisas.

Inicialmente, para elaborar o capítulo 2, que aborda o conceito da ZDP, utilizaram-se as obras do próprio criador do conceito (Vygotski) que tratavam sobre o tema. Além disso, duas biografias sobre o autor se mostraram necessárias para contextualizar historicamente sua vida e suas teorias, além de fornecerem as implicações mais atuais decorrentes da sua contribuição teórica.

Para o estudo sobre gestão de pessoas e comportamento organizacional, buscaram-se referenciais teóricos de autores clássicos e consolidados da área, cabendo aqui citar alguns nomes como Idalberto Chiavenato, Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, John W. Nestrom e Stephen P. Robbins. Suas obras contêm definições já consagradas pela literatura sobre o tema, e o acesso ao material bibliográfico destes autores foi o que praticamente construiu o capítulo 3.

Todos os referenciais que fundamentaram estes dois capítulos foram livros facilmente encontrados no extenso acervo das bibliotecas que fazem parte do Sistema de Bibliotecas da UFSC (SiBi/UFSC). A pesquisa por tais materiais se deu através da utilização de conceitos-chaves como "Vygotsky", "zona de desenvolvimento proximal", "comportamento organizacional" e "gestão de pessoas" nas entradas de busca permitidas pelo sistema de pesquisa do acervo.

Já com relação ao capítulo 4, que trata dos casos e estudos da aplicação da ZDP em no ambiente de trabalho das organizações, foi realizada uma pesquisa em buscadores de conteúdo e fontes de informação científica disponibilizadas na web (em especial no Portal Capes, Scielo e Google Acadêmico), pesquisando artigos e publicações científicas recentes que tratassem sobre o tema. Usando como palavras-chave (e através de alternadas combinações) os termos "zona de desenvolvimento proximal", "comportamento organizacional", "gestão de pessoas", "trabalho colaborativo", "aprendizagem organizacional" e "Vygotski" obtiveram-se como resultado os trabalhos utilizados na pesquisa.

mentos encontrados entre artigos de periódicos, anais, dissertações e documentos eletrônicos em geral, filtraram-se cinco os quais foram os mais relevantes para as contribuições no desenvolvimento do presente artigo. Assim, através destes relatos selecionados sobre experiências de aprendizagem no ambiente organizacional, o capítulo pretendeu fazer uma exemplificação prática e sintetizada das possíveis relações aplicadas entre os temas tratados nos capítulos anteriores.

O artigo procurou utilizar como referencial teórico edições atualizadas das obras que continham os conceitos clássicos analisados, além de estudos e pesquisas recentes; visando possibilitar um recorte próximo do que está vigente, o mais atual possível.

6 CONCLUSÃO

As mudanças ocorridas com o surgimento da “Era da Informação” impactaram diversos campos do conhecimento e a própria forma das pessoas enxergarem e se relacionarem com o mundo enquanto sociedade. As novas tecnologias possibilitaram uma evolução tão grande nos meios de comunicação e informação que os indivíduos tiveram que criar e se adaptar a novas formas de interações sociais, aprendizagem e trocas de informação e conhecimento. Estas transformações trouxeram o foco das organizações novamente para os indivíduos, que começam a serem vistos como não apenas indivíduos, mas sujeitos colaboradores. Sujeitos que possuem subjetividades singulares e que precisam ser entendidos desta forma para o bem estar coletivo e conseqüente avanço organizacional.

A atual forma de ver a gestão de pessoas nas organizações parece se inclinar para um cuidado e atenção com o sujeito nunca antes desenvolvido, incorporando elementos mais profundos das ciências humanas que permitem uma eficiente junção entre as teorias administrativas e psicológicas. São os interesses da “máquina” aliando-se aos interesses do homem.

Assim, um resgate das teorias de Vygotski e seus conceitos de aprendizagem com a Zona de Desenvolvimento Proximal parece permitir um alinhamento com o recente paradigma na forma de entender a gestão de pessoas no âmbito organizacional.

Este paradigma que se apresenta contribui de forma positiva para uma humanização do trabalho e das relações advindas dele, buscando diminuir os efeitos alienantes e os desgastes

etitiva, individualista e mecânica que se criou com o advento da industrialização e consolidação do capitalismo no século XX.

Portanto, o presente artigo conclui que o conceito de Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP) elaborado por Vygotski é um instrumento muito útil e importante para entender processos de aprendizagem em um geral, mas também aqueles ocorridos na esfera organizacional e relativos ao trabalho humano. Não só entender, mas também possibilitar novas aprendizagens e novas formas de se criar uma gestão atenta aos seus colaboradores, sujeitos ativos e razão de sua existência primordial.

Através do resgate de teorias de gestão organizacional e contribuições da ciência psicológica, associadas com as pesquisas demonstradas, esperou-se determinar como um resultado positivo e importante a relação entre a teoria psicológica sócio-histórica e o comportamento organizacional - que é capaz de gerar inúmeros efeitos na organização e nos indivíduos, à medida que ele próprio se modifica, num processo dialético constante. Tal entendimento é uma das abordagens possíveis e necessárias enquanto se procurar manter o foco na principal força-motriz das organizações: as pessoas.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilio Bitencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo (SP): Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. total. rev. atual. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 2010.

COSTA, Romilson Belo da. Gerenciamento de desempenho de pessoal: um arquivo dialético. **Revista da FARN**, Natal, v. 7, n. 1, p. 89-104, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.revistaunirn.inf.br/revistaunirn/index.php/revistaunirn/article/download/138/167>>. Acesso em: 16 jul. 2014.

GRIFFIN, Ricky W; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo (SP): Ática, 2006.

, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2010.

LIMA, Maísa Pieroni de. Comunidades de aprendizagem em meios organizacionais. **Relatec: Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa**, Extremadura, v. 3, n. 2, p.29-39, ago/dez, 2004. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10662/1500>>. Acesso em: 16 jun. 2014.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

PAULA, Jussara de; MARQUES FILHO, Adair; CERQUEIRA, Leandro Moura de. **A zona de desenvolvimento proximal (ZDP) como elemento de otimização das competências profissionais em organizações que compõem o arranjo produtivo de confecções de Jaraguá-Goiás**. Jaraguá: [s.n], 2014. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_4082.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2014.

PIMENTEL, Alessandra. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. **Estudos de psicologia**, v. 12, n. 2, p. 159-168, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v12n2/a08v12n2.pdf>>. Acesso em: 16. jun. 2014.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. Rio de Janeiro (RJ): Pearson Prentice Hall, 2011.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo. Best Seller, 2002.

VEER, Rene van der; VALSINER, Jaan. **Vygotsky: uma síntese**. São Paulo (SP): Unimarco; Loyola, 1996.

VIGOTSKY, L. S. Aprendizagem e desenvolvimento intelectual na idade escolar. In: VIGOTSKY, L. S.; LURIA, A. R.; LEONT'EV, Aleksei Nikolaevich. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. 5. ed. São Paulo (SP): Icone: EDUSP, c1994. p. 103-117.

VIGOTSKY, L. S. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 7. ed. São Paulo (SP) Martins Fontes 2007

VITORIO, Michele Cristina. **Trabalho, conhecimento e risco na indústria química: estudo de caso**. 2007. 82 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1884/10629>>. Acesso em: 16 jun. 2014

ZANELLA, Andrea Vieira. **Vygotski: contexto, contribuições a psicologia e o conceito de zona de desenvolvimento proximal**. Itajai: UNIVALI, 2001.