

**Área Temática: Gestão de pessoas**

**A Aprendizagem de Executivos do Setor Metalmeccânico por meio de Experiências de Disjunção**

**AUTORES**

**CLAUDEMIR INACIO DOS SANTOS**

Universidade Federal de Pernambuco  
claudemir.santos@uol.com.br

**NALDEIR DOS SANTOS VIEIRA**

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM  
naldeir@yahoo.com.br

**ANTONIO DE SOUZA SILVA JÚNIOR**

FAJOLCA / FAPE  
silvajunior.as@gmail.com

**PAULO ROBERTO DE ANDRADE GOMES**

Faculdade José Lacerda Filho de Ciências Aplicadas - FAJOLCA  
pragomes@hotmail.com

**RESUMO**

O objetivo do artigo é descrever as estratégias utilizadas por executivos diante de experiências de disjunção. A fundamentação teórica está baseada em dois eixos: a literatura sobre a aprendizagem pela experiência e a literatura sobre o trabalho gerencial. Os textos acadêmicos revisados indicam que o trabalho do executivo é marcado pela complexidade, brevidade e fragmentação, o que pode levar a experiências de disjunção. Foram estudadas três organizações do setor metalmeccânico localizadas na Região Metropolitana de Recife. Este é um estudo qualitativo de casos múltiplos, e cada organização constitui um caso. A entrevista semiestruturada foi o principal instrumento para a coleta de dados. Na análise dos dados apresentam-se, inicialmente, cada caso. A seguir faz-se a análise cruzada dos casos, que busca identificar as semelhanças e diferenças do fenômeno investigado em cada organização. Os resultados demonstram que para enfrentar experiências de disjunção, as estratégias utilizadas pelos executivos entrevistados foram: redes de relacionamentos, reflexão sobre as experiências de disjunção e comunidades de prática. O que se pode concluir é que as experiências de disjunção enriquecem o repertório de técnicas dos executivos, propiciando aprendizagem, ampliação dos estoques de conhecimentos e geração de soluções inovadoras, capazes de atender às demandas das organizações em que atuam.

Palavras chaves: Aprendizagem organizacional; aprendizagem de executivos; aprendizagem pela disjunção

**ABSTRACT**

The aim of this article is to describe the strategies used by executives before experiences of disjunction. The theoretical ground is based on two axes: the literature on learning by experience and the literature on managerial work. The revised academic texts show that the executive's job is marked by complexity, brevity and fragmentation, which may lead to experience of disjunction. Three organizational of the metal-mechanic sector have been

studied in the metropolitan area of Recife. This is a qualitative study of multiple cases and each organization makes up a case. The semi-structured interview was the main instrument for the data collection. In the data analysis, each case is firstly presented. Then the crossed analysis of the cases is done, which tries to identify the similarities and differences of the investigated phenomenon. The results show that to face experiences of disjunction, the strategies utilized by the interviewed executives were: relationship nets, reflexion on the experiences of disjunction and practice communities. What can be concluded is that the experiences of disjunction enrich the repertoire of the executives techniques making possible learning, increase of the stock of knowledge and generation of innovative solutions, capable of attending to the demands of their organizations.

Key words: organizational learning; executives' learning; learning through disjunction

## INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea é caracterizada por uma grande complexidade e por rápidas transformações econômicas, tecnológicas e sociais. Estas transformações alteram o ambiente de negócios e as organizações oscilam diante das descontinuidades criadas por um nível crescente de competição acirrada, volatilidade, mudanças demográficas, explosão de conhecimentos e meios de comunicação continuamente mais rápidos. A complexidade dessas relações tem causado turbulências e incertezas, exigindo que as organizações busquem um ajustamento contínuo ao ambiente.

A literatura tem destacado que para as organizações se ajustarem continuamente ao ambiente é necessário desenvolver em seus membros a habilidade de aprender. Diversos autores (DRUCKER, 1976, 2002; WOOD, 2004; DE GEUS, 2006; ARGYRIS, 2006; PHAHALAD; e KRISHNAN, 2008) defendem que para enfrentar essas turbulências e incertezas é crucial que as organizações estimulem seus executivos a transformar experiências e conhecimentos em soluções inovadoras, capazes de atender às demandas ambientais.

Para que os executivos transformem experiências e conhecimentos em produtos e/ou em serviços, será necessário compreender o papel da aprendizagem e as relações com o trabalho desenvolvido por esses profissionais. Compreender como as experiências influenciam o trabalho pode melhorar o desempenho de gestores e das organizações. Para isso, as oportunidades para aprender devem estar em toda parte e não mais restritas a salas de aula, e os executivos devem aprender onde passam a maior parte da vida: no trabalho (MARIOTT, 1996). Nessa perspectiva, as organizações podem ser entendidas como centros educacionais por serem capazes de influenciar a aprendizagem e a vida dos executivos.

Vários autores defendem que o ambiente profissional pode oferecer inúmeras oportunidades de aprendizagem. As organizações devem estimular os seus executivos a aprender a interpretar o ambiente, mas para tal é imprescindível entender o papel da aprendizagem dos dirigentes (ARGYRIS, 2006; DE GEUS, 2006). Segundo Prange (2001), o gestor interpreta continuamente o significado de suas ações, e as das outras pessoas, e atribui significados às suas experiências com base nas interações no trabalho. Elkjaer (2001) entende que o ambiente profissional permite experiências ricas para a aprendizagem, pois a ação, a interação e a experiência individual e coletiva são partes integrantes da vida organizacional. Assim sendo, esta investigação considera que a aprendizagem emerge da interação entre indivíduos. Como indicado por Easterby-Smith e Araujo (2001, p. 24-25), “o ponto de partida de uma perspectiva social é a habilidade de indivíduos de aprender, com base em suas experiências, e aprender dos/com outros em ambientes de trabalho”.

O segmento empírico foi desenvolvido em três organizações do setor metalmeccânico da Região Metropolitana de Recife. A opção por este setor está relacionada às repercussões da implantação da indústria petrolífera no Complexo Industrial e Portuário de Suape, o que implica em mudanças significativas no ambiente de negócios no Estado de Pernambuco. A inserção de empresas locais como fornecedoras de bens e serviços à cadeia produtiva de petróleo e gás natural poderá colocar os seus dirigentes diante de experiências de disjunção.

Assim, surgiu a questão norteadora desta pesquisa: Quais as estratégias utilizadas por executivos do setor metalmeccânico para enfrentar experiências de disjunção? Por tratar-se de uma investigação que busca compreender a realidade de empresas nacionais e os processos de aprendizagem de seus executivos, entende-se que este estudo pode contribuir para o campo aprendizagem organizacional, notadamente para a aprendizagem de gerentes brasileiros.

O objetivo deste artigo é descrever as estratégias utilizadas por executivos diante de experiências de disjunção. Este texto está dividido em quatro partes, além da introdução e da conclusão. Na primeira discute-se a aprendizagem pela experiência e o trabalho do executivo. Na segunda apresentam-se os procedimentos metodológicos. Na terceira os resultados são apresentados. Na quarta parte faz-se a discussão dos resultados.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Aprendizagem pela experiência

O campo da aprendizagem organizacional, desde os anos 1990, tem despertado interesses no âmbito empresarial e acadêmico. Uma das razões para o fato, diz respeito à relevância da aprendizagem para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações, especialmente ao se considerar as rápidas transformações no ambiente de negócios.

Ao mesmo tempo em que se constata a representatividade da aprendizagem para as organizações, percebe-se que o fenômeno é entendido sob diferentes perspectivas, não havendo uma definição que possa abranger toda a complexidade do termo (MERRIAM, CAFFARELLA; e BAUMGARTNER, 2007). Entre essas abordagens, uma tem oferecido importantes contribuições à literatura sobre a aprendizagem organizacional: o construtivismo. A ênfase do construtivismo está na aprendizagem como um processo de construção de significados a partir da interação do aprendiz com o meio físico e social. Para os construtivistas, o conhecimento deve ser construído por meio das experiências do aprendiz (DEWEY, 1979; CANDY, 1991; MEZIROW, 1991; JARVIS, 1987; 2006).

Merriam, Caffarella e Baumgartner (2007) entendem que o construtivismo engloba uma série de manifestações baseadas em atribuição de significado, entre as quais a aprendizagem pela experiência, que forma o arcabouço teórico do estudo. A opção por essa vertente tem como pressupostos: a) que os executivos constroem conhecimento por meio de experiências e b) que esses profissionais atuam em contextos geradores de experiências: o ambiente de trabalho e o mundo físico e social em que estão inseridos.

De acordo com Amatuzzi (2007, p. 8-9), o termo experiência tem um significado geral que se desdobra em duas possíveis direções: a) o conhecimento adquirido com a prática e b) a vivência emocional, que é subjacente ao conhecimento acumulado. Foi nesta acepção que muitos acadêmicos desenvolveram seus trabalhos sobre a aprendizagem pela experiência, entre os quais podem ser salientados Dewey e Jarvis. Segundo Dewey (1980, p. 13), a experiência é “uma relação entre um indivíduo e seu contorno físico e social”. Já para Jarvis (2006, p. 27), “experiência é a interseção da pessoa com a vida no mundo”.

Dewey (1980, p.116) descreve a aprendizagem como um “processo contínuo de reorganização e reconstrução da experiência”. Em função disso, ele formulou dois princípios: o da continuidade e o da interação. O primeiro remete à influência que uma experiência tem sobre as subsequentes, uma vez que toda experiência toma algo das experiências prévias e modifica de algum modo as posteriores. Dewey denomina essa influência de *continuum* experiencial, que é representado pelo fluxo: *situação > problema > indagação > reflexão > nova situação*. Já o princípio da integração demonstra que uma experiência só ocorre porque o aprendiz está inserido em um ambiente e aí interage com outros indivíduos e com objetos ali existentes. Logo, pode-se afirmar que a aprendizagem pela experiência é simultaneamente histórica e social e apresenta dimensões longitudinais e transversais, pois ocorre durante toda a vida humana e em todas as situações em que os indivíduos agem e interagem entre si e com o mundo físico que os rodeia (DEWEY, 1979).

Dewey (1979) advoga que há uma conexão orgânica entre experiência e aprendizagem. Essa conexão possibilita experiências educativas e outras deseducativas. Uma experiência é educativa quando permite ao sujeito refletir sobre uma situação e aprender. Por outro lado, uma experiência deseducativa ocorre quando o indivíduo não consegue refletir sobre a situação, o que limita a sua aprendizagem. Também pode ser deseducativa a experiência que mantém o indivíduo preso à rotina, desencorajando-o a buscar experiências novas: “Daí, o problema central da educação alicerçada em experiência: a seleção das experiências presentes, que devem ser do tipo das que irão influir frutífera e criadoramente nas experiências subsequentes” (DEWEY, 1979, p. 16-17).

A partir das ideias de Dewey, outros pesquisadores desenvolveram estudos sobre a aprendizagem pela experiência. Kolb (1984) propôs um modelo chamado de *Experiential Learning Theory* (ELT), estabelecendo ligações entre educação, trabalho e desenvolvimento pessoal. Kolb entende que o ambiente de trabalho pode ser é um espaço capaz de aprimorar e complementar a educação formal. Para isso, segundo o autor, é necessário que o indivíduo reflita e explore novas formas de perceber as situações e o que podem aprender.

O modelo de Kolb (1984) ocorre em quatro fases: a) experiência concreta: exige que o sujeito tenha abertura e interesse para se envolver em situações novas; b) observação reflexiva: permite que o sujeito reflita sobre as experiências novas e possa observá-las de diversas perspectivas; c) conceituação abstrata: diz respeito às habilidades analíticas por meio das quais observações, ideias e conceitos podem ser integrados em teorias; e d) experimentação ativa: é o uso dessas teorias para tomar decisões e resolver problemas.

Kolb é questionado por Peter Jarvis, que, em seu artigo, de 1987, *Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from lie*, considera o modelo muito simplista para explicar um fenômeno complexo como o da aprendizagem. Para Jarvis, a aprendizagem tem origem na própria vida e necessariamente se inicia com uma experiência em um contexto sócio-cultural-temporal: “a aprendizagem é a transformação das experiências em conhecimentos, habilidades e atitudes” (JARVIS, 1987, p. 164).

Segundo Jarvis, a aprendizagem é a força motriz da existência humana, por meio da qual a sua essência emerge e é educada: “Aprender é fundamental para a condição humana e para a sociedade, estando diretamente relacionado com a maneira pela qual os seres humanos existem no mundo e o mundo neles” (JARVIS, 2006, p.6). Dessa forma, o ser humano aprende a tornar-se pessoa. No decorrer da vida e contextualizado em seu mundo, o indivíduo passará por diversas situações e agirá de algum modo às experiências. No centro desse processo (Figura 1) não está somente o que é aprendido, mas em que o indivíduo está se transformando, que é o resultado das dimensões emoção, pensamento/reflexão e ação. O aprendiz tem experiências, sentimentos e emoções e é por seu intermédio que ele aprende.

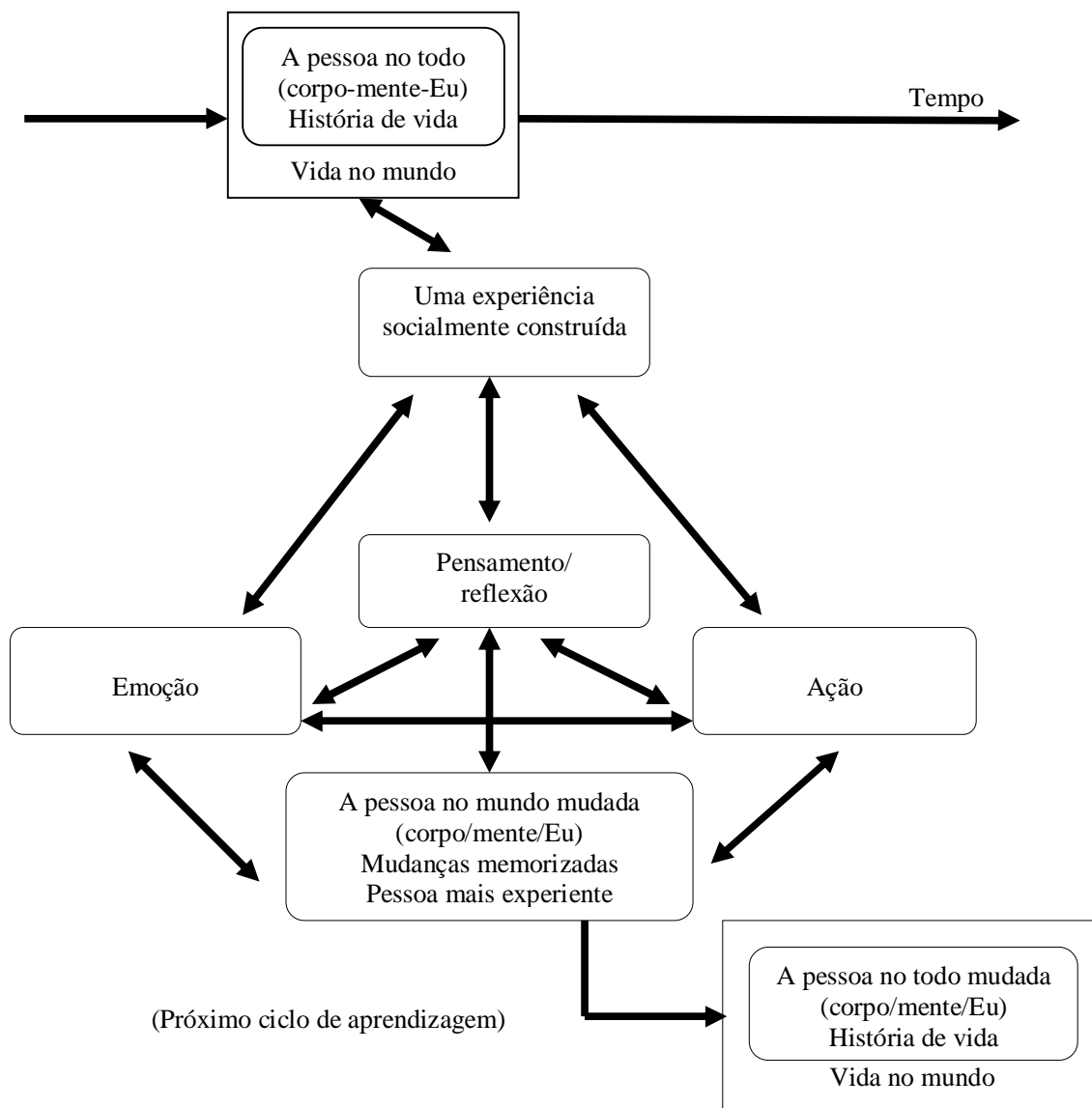
Conforme Jarvis (1987; 2006), a existência permite que estoques de conhecimentos sejam formados pelo aprendiz, e que estes ajudam a interpretar as experiências. Contudo, esses estoques podem ser inadequados para dar sentido a experiências novas. Quando existe um desnível entre os estoques de conhecimentos e as experiências novas, ocorre uma *experiência de disjunção*. Para o autor, existem várias maneiras de um sujeito relacionar-se com o mundo, e essas maneiras giram em torno de dois eixos: harmonia ou disjunção. Viver em harmonia é um estado de não aprendizagem. Na vida em harmonia as experiências do aprendiz são tomadas como certas, e ele pouco reflete sobre as situações e nada aprende.

Viver em disjunção, por sua vez, é um estado de aprendizagem. Há disjunção quando o sujeito percebe que não está apto a responder às exigências de uma situação nova e se questiona sobre a situação e sobre o seu significado. Jarvis (2006) alerta que pode haver situações de disjunção que levem o sujeito a não querer refletir, e a comportar-se da maneira que lhe é familiar. É possível também que um sujeito viva uma experiência de disjunção, reflita sobre isso, mas opta por rejeitá-la, e nada aprende. Outro tipo de experiência de disjunção, segundo Jarvis (2006), é quando o sujeito reflete sobre a situação, mas discorda do resultado da reflexão e por isso também nada aprende.

Para o entendimento do modelo de Jarvis, é fundamental a ideia de que toda experiência ocorre em um contexto sócio-cultural-temporal, e que somente o aprendiz pode atribuir significados às suas experiências, o que só ocorre se houver reflexão. Jarvis advoga que as habilidades são adquiridas por meio da interação entre experimentação e reflexão até serem internalizadas, gerando uma pessoa mais experiente. Observa-se que aqui há um elo entre passado e futuro, o que o aproxima do *continuum experiencial* de Dewey. Ao atribuir significado às experiências por meio da reflexão, Jarvis se aproxima do modelo de Kolb.

Outros autores também destacam a importância da reflexão para a aprendizagem. Para Mezirow (1991), a reflexão pode transformar o processo de aprendizagem e delimitar as estruturas de significado construídas por um sujeito. Schön advoga que o desenvolvimento da reflexão permite ao executivo lidar com situações de mudanças e incertezas “a reflexão tem sido vista como uma poderosa ferramenta para a aprendizagem de executivos” (1983, p.59). Este autor defende que na reflexão o indivíduo considera suas experiências como plataforma para criar novos conhecimentos e melhorar suas ações. Daudelin (1996) entende que na reflexão o sujeito comparadas as práticas atuais com as do passado. Ao refletir, ele busca descobrir uma maneira melhor de realizar uma ação diante de uma nova prática. Merriam; e Caffarella (1999), por seu turno, consideram que a reflexão desempenha um papel essencial no processo de aprendizagem, pois permite ao sujeito utilizar seus conhecimentos para enfrentar situações novas. A próxima seção trata do trabalho do executivo.

Figura 1: A transformação da pessoa por meio da aprendizagem





## O trabalho do executivo

Desde a Escola Clássica de Administração que a função do gestor tem sido descrita por prever, organizar, coordenar, comandar e controlar tal como proposto por Henri Fayol em seu livro *Administration industrielle et générale*, publicado em Paris em 1916 (FAYOL, 1984). A Escola Clássica considerava que o mais importante para um executivo era aperfeiçoar os sistemas de trabalho, melhorando, em consequência, os níveis de controle.

Este pensamento perdurou até o início da década de 1930, quando estudos organizacionais mostraram que o trabalho gerencial vai além do aperfeiçoamento de sistemas de controle (MOTTA; e VASCONCELOS, 2006). Uma contribuição seminal para a melhor compreensão do trabalho gerencial foi dada por Chester Barnard, com o lançamento do livro *As funções do executivo*, que apresenta uma teoria global do comportamento cooperativo nas organizações, ampliando, desse modo, as ideias estabelecidas por Fayol. Para Barnard (1979, p.214), “as funções essenciais do executivo consistiriam em prover o sistema de comunicação, promover a garantia de esforços e em formular e definir o propósito da organização, criando formas de incentivos e de recompensas que levem os indivíduos a cooperar”.

Segundo Drucker (1980), o gestor tem três funções básicas: a sobrevivência da empresa, a organização e o uso eficiente dos recursos humanos e a comunicação. Em relação à sobrevivência, o gestor deve decidir em que negócio a firma estará empenhada. Quanto aos recursos humanos, o gerente deverá fazer com que as pessoas trabalhem em conjunto para um fim comum. Enquanto na comunicação, o executivo deverá compreender que sua atividade é pública, pois representa a organização perante a sociedade. Observa-se que a concepção de Drucker lança luzes sobre a função pública do gestor. Para o autor, o trabalho do gerente vai além das fronteiras internas, o que representa um avanço em relação à Barnard.

Uma contribuição relevante para a discussão sobre o trabalho do executivo foi dada por Henry Mintzberg com *The Nature of Managerial Work* (1973). Para o autor, o trabalho do executivo está envolvido por quatro mitos: a) o trabalho do gerente é planejado e sistemático. Os resultados das pesquisas realizadas por Mintzberg demonstram que o trabalho gerencial é caracterizado pela intensidade, brevidade, variedade e descontinuidade, e os executivos são mais orientados para a ação do que para o planejamento sistemático; b) o gestor não executa tarefas de rotina. De acordo com Mintzberg (1986), o executivo envolve-se em questões da rotina, como cerimônias, negociações e processamento de informações que ligam a organização ao ambiente. Essas situações permitem ao dirigente estabelecer redes de relacionamentos e ter acesso a informações que só se tornam acessíveis pelo cargo que ocupa; c) os executivos necessitam de sistemas gerenciais de informação. Conforme Mintzberg (1986), a mídia verbal é a preferida dos gerentes e eles usam intensamente telefonemas, reuniões e conversam nos corredores; d) a administração está se transformando em ciência e profissão. Mintzberg (1986, 1994) argumenta que o trabalho do executivo ainda é pouco conhecido para que seja uma ciência, já que a ideia de ciência envolve procedimentos sistemáticos. A complexidade, brevidade, fragmentação e o aspecto multidimensional do trabalho gerencial são obstáculos para caracterizá-lo como profissão, argumenta o autor.

Mintzberg (1986, 1994) advoga que os executivos exercem seus papéis a partir da autoridade formal e do *status* do cargo. A partir desses elementos o executivo exerce outros papéis: a) *interpessoais*, que incluem o relacionamento com funcionários, a liderança da sua unidade e a manutenção de uma rede de contatos internos e externos. Essa rede de contatos forma uma cadeia de obtenção de informações e um canal permanente de comunicação com pessoas, e de quem o executivo depende direta ou indiretamente para realizar o seu trabalho. O autor destaca que a comunicação tem papel primordial no que o gerente faz: “a comunicação é seu trabalho [...] A informação não é, sem dúvida, um fim em si mesma. É um insumo fundamental para a tomada de decisões” (MINTZBERG, 1986, p.23); b) *informativos*, disseminando informações internamente e sendo um articulador entre a

organização e o público externo; e c) *decisórios*, que é o ápice do trabalho do executivo, momento em que as informações reunidas são vitais para decidir em que os recursos serão alocados e em que direção a organização caminhará. Os papéis decisórios dependem da habilidade do gestor para se comunicar (papéis interpessoais) e para obter informações (papéis informacionais). Mintzberg (1994) considera que ao assumir um cargo um gestor traz consigo valores, experiências, habilidades e conhecimentos que, juntos, determinam o seu estilo gerencial. Conforme Zollo e Winter (2002), uma das principais características da aprendizagem é a capacidade do aprendiz articular diferentes valores, experiências, habilidade e conhecimentos para cumprir uma agenda de trabalho.

Ademais, Mintzberg propõe um conceito de executivo: “executivo é a pessoa encarregada da organização ou de uma de suas subunidades: chefes de seção, supervisores, chefes de departamento, gerentes, presidentes de empresas e de nações” (1986, p. 8-9). A ênfase do conceito é o trabalho em si mesmo e não a nomenclatura do cargo. Entende-se que esse conceito é suficientemente amplo para superar as barreiras de nomenclaturas, visto que cada organização tem uma denominação para seus cargos. Neste estudo adota-se o conceito de executivo de Mintzberg, e usa-se indistintamente executivo, gerente, gestor, dirigente.

A visão de Mintzberg sobre a brevidade, fragmentação e variedade do trabalho gerencial é corroborada por Kotter (2000), que fez um levantamento das atividades de um gerente geral e chega a conclusões semelhantes. Em seu estudo, Kotter introduziu os conceitos de agenda e de redes de relacionamentos. A agenda refere-se aos planos de curto, médio e longo prazo sobre planejamento, finanças, recursos humanos, entre outros. A seleção dos temas está relacionada ao que o gestor julga importante para o seu trabalho. Já a redes de relacionamentos viabiliza a execução da agenda. Ele afirma (p.132-133) que para entender o executivo, é necessário considerar a natureza complexa do trabalho gerencial e o nível de incerteza, a diversidade e o volume de informações potencialmente relevantes a que um gestor tem acesso. Destaca também que o gerente deve aprender a lidar com o ambiente humano, pois o seu trabalho depende de pessoas sobre as quais exerce pouco ou nenhum controle.

O estudo de Lucena (2001) analisa varejistas de confecções em Florianópolis. O autor concluiu que o contexto do trabalho exigia que os dirigentes se envolvessem com tarefas em diferentes áreas: compras, contabilidade, finanças, recursos humanos, *marketing*, entre outras. Ele afirma (2001, p.137) que essa gama de atividades é um indicador de que os gestores atuavam em todos os setores de suas empresas, desempenhando diferentes papéis: a) interpessoais, nas interações com outras pessoas (funcionários, sócios, fornecedores, clientes, outros profissionais; b) informacionais, ao disseminar informações sobre produtos, tecnologia de fabricação; e c) decisórios, relacionadas às estratégias adotadas por suas empresas.

Já o estudo elaborado por Motta (2004), evidencia a dificuldade em estabelecer com exatidão limites, atribuições, prioridades e expectativas para o trabalho do executivo: "Atualmente já se aceita tratar a função gerencial como extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente" (2004, p. 20). Em função disso, o autor afirma que o mundo moderno exige dos dirigentes grande capacidade de negociação entre interesses e demandas múltiplas, além da capacidade de integração de fatores organizacionais a cada dia mais ambíguos e diversos. Para ele, a ambiguidade e as mudanças ambientais contribuem para que as decisões dos gestores tenham um conteúdo intuitivo, envolvendo a articulação de experiências pessoais e profissionais, valores, conhecimentos e atitudes.

Nessa perspectiva, Schön (1983) tem discutido o caráter intuitivo do trabalho gerencial. De acordo com este autor, os gerentes têm consciência da dimensão comum do trabalho profissional, crucial para o desempenho gerencial e que não pode ser reduzida a técnicas analíticas. Muitas vezes, os executivos “estão conscientes de que mesmo as técnicas



gerenciais estão no domínio do não-razional, do intuitivo, do artístico” (Schön, 1983, p. 239). Na próxima seção apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho pode ser caracterizado como de natureza qualitativa, uma vez que buscou capturar opiniões, sentimentos, crenças, atitudes e comportamentos dos respondentes. De acordo com a literatura consultada (GODOY, 1995; MERRIAM, 1998; YIN, 2005; MATTOS, 2006; STRAUSS; e CORBIN, 2008), a pesquisa qualitativa é o procedimento metodológico mais adequado para compreender a realidade social. Assim, este trabalho analisa o fenômeno da aprendizagem segundo a perspectiva dos gerentes estudados.

A estratégia metodológica foi o estudo de caso, em função da compatibilidade entre este tipo de pesquisa qualitativa e a descrição rica dos casos (MERRIAM, 1998). Os casos são delimitados pelas empresas estudadas. Cada organização representa uma unidade de análise, ou um caso, o que permite afirmar que este é um estudo qualitativo de múltiplos casos (MERRIAM, 1998; GODOY, 1995; YIN, 2005).

A identificação das firmas foi feita por meio do Cadastro Industrial de Pernambuco 2007/2008, publicado pela Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE). Os critérios para a escolha foram: 1) certificação de qualidade; 2) acessibilidade; e 3) tamanhos. A Tabela 1 caracteriza as organizações pesquisadas. Já para os respondentes os critérios foram: 1) ter no mínimo dois anos como executivo; 2) ter experiência gerencial na empresa pesquisada; e 3) não distinguir idade, gênero, formação acadêmica, nacionalidade.

Tabela 1 - Características das organizações

Características	Casos	Metalúrgica	ENGEMAN	CODISTIL
Ano de fundação		1966	1983	1979
Nº de empregados		60	400	520
Área de atuação		Local	Nacional	Nacional
Principais produtos		<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipamentos leves</li> <li>Serviços de manutenção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornecimento de mão-de-obra</li> <li>Serviços de manutenção</li> <li>Representação comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipamentos pesados</li> <li>Serviços de manutenção</li> </ul>
Certificação		<ul style="list-style-type: none"> <li>INMETRO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISO 9001:2001</li> <li>ISO 14001:2001</li> <li>ISO 18001:2001</li> <li>OHSAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISO 9001:2001</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

A entrevista semiestruturada foi o principal instrumento para a coleta de dados. Foram realizadas doze entrevistas entre maio de 2008 e fevereiro de 2009, com duração média de 80 minutos, que foram transcrita integralmente. Também foram realizadas observações, buscando descrever de forma mais aprofundada o contexto de atuação dos informantes.

A análise dos dados envolveu a construção de categorias, que “são temas que capturam alguns padrões que se repetem de forma predominante nos dados coletados” (MERRIAM, 1998, p.179). As categorias foram nomeadas a partir do que os dados refletiram, e a identificação de padrões foi feita pelo método da comparação constante, que levaram à formação de categorias derivadas dos dados e sustentadas pelo fenômeno (STRAUSS; e CORBIN, 2008). A análise do material empírico identificou as experiências de disjunção vivenciadas pelos informantes e as estratégias utilizadas para enfrentar essas experiências.

Sendo este um estudo de múltiplos casos, utilizou-se o método de análise cruzada de casos (*cross-case analysis*) para identificar similaridades e diferenças entre as organizações investigadas (MERRIAM, 1998; PATTON, 2002; YIN, 2005; STRAUSS; e CORBIN, 2008). Na apresentação das evidências foram utilizados quadros (*displays*), o que permite o cruzamento e uma melhor visualização dos achados (MILES; e HUBERMAN, 1994). Na próxima seção são apresentados os resultados

## RESULTADOS

Neste estudo, buscou-se descrever como os executivos aprendem por meio de experiências de disjunção. Os resultados indicam que as experiências de disjunção relatadas pelos participantes têm origem em dois tipos de demandas: internas e externas. Demandas internas são as de caráter administrativo, originadas no âmbito interno das firmas: administração de recursos financeiros, segurança de instalações, registros contábeis, entre outras (CONTADOR, 2001).

Demandas externas, por seu turno, são as provenientes de encomendas para industrialização de produtos, ou as provenientes da prestação de serviços de operação, manutenção, instalação, montagem ou reforma de equipamentos (CONTADOR, 2001).

Considera-se industrializado o bem que tenha sido submetido a qualquer operação que lhe modifique a natureza ou a finalidade, ou o aperfeiçoe para o consumo (Código Tributário Nacional, 2009). Por outro lado, considera-se como serviço a prestação de esforço humano a terceiros mediante remuneração (Lei Complementar Nº 116, de 31 de julho de 2003).

Esta seção apresenta os resultados do estudo. Inicialmente serão apresentadas visões gerais de cada organização investigada. Posteriormente, será apresentada a análise cruzada dos casos, em que são descritas as estratégias utilizadas pelos respondentes para enfrentar experiências novas.

### Caso Metalúrgica

A Metalúrgica é uma empresa pernambucana fundada em 1966, tendo como principal produto fitas metálicas para enfardar algodão para exportação. Na época da fundação, a região Nordeste era grande produtora de algodão e as exportações ocorriam pelo porto de Recife.

Na fase atual, a empresa tem atuado, principalmente, no fornecimento de itens para a cadeia produtiva de petróleo e gás natural por meio da produção de tanques para armazenamento de combustível em postos revendedores. Atualmente a fabricação desses tanques exige certificação de qualidade. O quadro de funcionários da empresa era formado por 60 (sessenta) profissionais em fevereiro de 2009.

Em relação aos investimentos da indústria petrolífera em Pernambuco, a perspectiva de atuação da Metalúrgica será por meio de subcontratação para produção de equipamentos leves e para a prestação de serviços de manutenção. A direção da Empresa trabalha com a expectativa de que os investimentos da cadeia produtiva de petróleo e gás natural permitam a ampliação dos negócios, o que possibilitará a maior utilização de sua capacidade instalada.

### Caso ENGEMAN

A ENGEMAN é uma empresa pernambucana foi fundada em 1983, tendo como principal produto a prestação de serviços de manutenção de guindastes. A sua fundação teve como objetivo suprir a lacuna provocada pelo fechamento da Herbert Ramos (HR), fabricante de guindastes e fornecedora de serviços de manutenção à Petróleo Brasileiro S/A (PETROBRAS). Para atender à Petrobras, a ENGEMAN contratou engenheiros e técnicos da HR, uma vez que eles detinham conhecimento sobre os equipamentos e também conheciam as necessidades de manutenção dessa empresa.

Atualmente, a ENGEMAN conta com 400 funcionários e atua em três segmentos: a) serviços (operação e manutenção de máquinas e equipamentos em instalações marítimas e/ou terrestres); b) fabricação (peças e equipamentos); e c) representação comercial (revenda de equipamentos e peças de terceiros). No segmento de serviços, a Empresa fornece mão de obra especializada na operação e manutenção de máquinas e equipamentos em instalações terrestres ou marítimas para portos, indústrias em geral e mais especificamente para a indústria petrolífera. O principal cliente deste segmento é a Petrobras. A ENGEMAN está presente em mais de 60% (sessenta por cento) das jazidas dessa companhia e o Programa de Segurança e Saúde (NBR ISO 18001) é um ponto destacado nos trabalhos junto à Petrobras.

Quanto aos investimentos da cadeia de petróleo e gás natural em Pernambuco, os executivos têm a expectativa de que os negócios serão ampliados. Há consenso entre os entrevistados de que a ENGEMAN pode ter uma vantagem competitiva inicial, uma vez que é fornecedora da Petrobras há 25 anos e possui *know-how*, certificações e equipes especializadas em operações envolvendo a cadeia petrolífera. Contudo, eles afirmam que a ampliação das oportunidades com a instalação da indústria do petróleo em Pernambuco deverá atrair outras empresas, aumentando a concorrência por contratos com a Petrobras.

### **Caso CODISTIL**

A CODISTIL do Nordeste foi fundada em 1979 com o objetivo de prestar serviços de construção e de montagem de equipamentos nas áreas de caldeiraria e mecânica. A CODISTIL é uma empresa do Grupo DEDINI Indústria de Base, empresa de capital nacional e sediada em Piracicaba, no Estado de São Paulo.

A CODISTIL funciona em Jaboatão dos Guararapes na Região Metropolitana de Recife e conta com 520 funcionários. É considerada uma das maiores indústrias de bens de capital sob encomenda da região Nordeste e em 2007 recebeu a certificação NBR ISO 9001:2000 para o sistema de gestão da qualidade de seus processos industriais. A certificação, além de ser um dos objetivos do planejamento estratégico, vai ao encontro das exigências do mercado de bens de capital, em especial da indústria petrolífera.

Atualmente a CODISTIL atua em diversos segmentos do mercado de bens de capital e oferecer serviços variados: estudos de viabilidade, avaliações iniciais de processo, projetos de engenharia, fabricação de equipamentos, supervisão de montagens, montagem e instalação de indústrias em diversas áreas, como petróleo, gás e petroquímica; biodiesel; açúcar e etanol; alimentos, sucos e bebida; celulose e papel; mineração; química e tratamento de efluentes.

Em relação aos investimentos da indústria petrolífera em Pernambuco, há consenso entre os gestores de que a CODISTIL pode ampliar seus negócios nos segmentos de petróleo, gás natural e petroquímica. A Empresa fabricará os equipamentos da central de tratamento de efluentes da Companhia Petroquímica de Pernambuco (PetroquímicaSuape), que produzirá ácido tereftálico (PTA). Ademais, a CODISTIL produziu equipamentos para a fábrica de politereftalato de etileno (PET) da M&G Polímeros Brasil S/A, do Grupo *Mossi & Ghisolfi*, já em operação no Complexo de Suape.

### **Análise cruzada dos casos**

Esta seção apresenta a análise cruzada dos casos estudados, com o intento de evidenciar similaridades e diferenciações entre os mesmos. Optou-se pela apresentação por meio de quadros (*displays*), o que possibilita o cruzamento e uma melhor visualização dos resultados (MILES; e HUBERMAN, 1994; MERRIAM, 1998; PATTON, 2002; YIN, 2005; STRAUSS; e CORBIN, 2008). A seção é apresentada em duas subseções: A primeira descreve as experiências de disjunção e a segunda descreve as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar essas experiências.

### Experiências de disjunção

Esta seção apresenta as experiências de disjunção descritas pelos respondentes. Os resultados indicam que os executivos aprendem por meio de dois tipos de experiências de disjunção: oriundas de demandas internas e de demandas externas. O Quadro 1 permite o cruzamento e a visualização das experiências relatadas pelos participantes selecionados.

No que tange às demandas internas, os dirigentes da Metalúrgica aprenderam com as experiências novas na avaliação de empresa e em questões da legislação tributária e previdenciária. Em relação às demandas externas, a aprendizagem ocorreu ao se depararem com situações novas, tais como a fabricação de tanques “jaquetados” para armazenamento de combustíveis em postos revendedores e a fabricação de equipamentos para usina de biodiesel. O depoimento de Pedro retrata as exigências a que são submetidos os profissionais de empresas que trabalham sob o regime de encomendas: “Nós nunca tínhamos fabricado equipamentos para usina de biodiesel, que é uma coisa nova... Aí, surgiram muitas dificuldades, porque eu não conhecia... Quer dizer, são essas encomendas, esses equipamentos, que permitem que você busque soluções novas”.

Quadro 1 - Tipos de experiências de disjunção

Casos	Experiências de disjunção	
	Por demandas externas	Por demandas internas
Metalúrgica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanque “jaquetado”</li> <li>• Usina de Biodiesel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de empresas</li> <li>• REFIS</li> </ul>
ENGEMAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representação equipamentos de dragagem</li> <li>• Reforma em equipamentos de mineração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano Collor</li> <li>• Avaliação de risco</li> <li>• Administração financeira</li> </ul>
CODISTIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamento com calotas</li> <li>• Equipamentos de grandes dimensões</li> <li>• Importação de máquinas e equipamentos</li> </ul>	-----

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

No caso ENGEMAN, os gestores aprenderam ao se depararem com situações novas, a saber: uma negociação sobre representação comercial de um fabricante de equipamentos de dragagem; uma negociação sobre reforma de equipamentos de mineração; na administração de recursos financeiros; uma avaliação de risco de instalação física; um plano econômico de controle da inflação (Plano Collor, conjunto de medidas do Governo Federal, em 16 de março de 1990, entre as quais o “congelamento” das contas bancárias). Júnior comentou que nessa situação os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho: “A ENGEMAN nasceu com todos os planos econômicos. Eu não esqueço o pior, o mais traumático, o Collor... Naquele momento, eu me vi sem dinheiro: “Como eu vou pagar a folha de duzentos, trezentos funcionários...?””.

Já no caso CODISTIL, os dirigentes aprenderam com a fabricação de equipamentos com calotas nas extremidades, com a fabricação de equipamentos de grandes dimensões e em processos de importação de máquinas e equipamentos. Um comentário de Raimundo ilustra de forma bastante didática as experiências de disjunção no ambiente de trabalho. Ele conta que recebeu uma encomenda para a fabricação de um equipamento com calotas (peça ou elemento côncavo-convexo de um mecanismo), que ainda não havia sido fabricado na Empresa: “Imaginava, tinha ideia, uma ideia daqui... Acho que temos que desenvolver uma ferramenta de estampagem para fazer a calota... Mas, era apenas uma ideia!”.

Em relação à similaridade, observa-se que a Metalúrgica, ENGEMAN e CODISTIL têm em comum as experiências de disjunção por demandas externas decorrentes de encomendas para a fabricação de equipamentos. Já em relação às diferenciações, nota-se que

apenas no caso ENGEMAN ocorreu experiências de disjunção durante um processo de negociações. Um envolvendo a representação comercial de um fabricante de equipamentos de dragagem e o outro para a reforma de equipamentos de mineração. A experiência de disjunção na importação de máquinas e equipamentos diferencia o caso CODISTIL dos demais.

Nos casos Metalúrgica e ENGEMAN há evidências de experiências de disjunção por demandas internas. No primeiro, essas experiências ocorreram em questões relativas à avaliação de empresas e à legislação para regularização de débitos tributários e previdenciários com a União. Já no segundo caso, a disjunção está relacionada: a) a um plano econômico de combate à inflação; b) à avaliação de risco de uma instalação física e c) à administração financeira. Estes dois casos apresentam similaridades decorrentes de questões administrativas, avaliação de empresas, administração financeira e pagamento dos funcionários no início do Plano Collor, respectivamente. Em relação à diferenciação, viu-se que somente na Metalúrgica emergiu uma situação envolvendo regularização de débitos com a União. Apenas no caso ENGEMAN emergiu avaliação de risco em uma instalação. O caso CODISTIL não apresenta a ocorrência de disjunção por demandas internas.

### Estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências de disjunção

Os executivos dos casos investigados enfrentam experiências de disjunção por meio de diferentes estratégias, a saber: a) redes de relacionamentos; b) reflexão sobre as experiências de disjunção e c) comunidades de prática. O Quadro 2 permite o cruzamento dos resultados e uma melhor visualização das estratégias utilizadas em cada caso:

Quadro 2 - Estratégias dos executivos para enfrentar experiências de disjunção

Casos	Estratégias para enfrentar experiências de disjunção	
	Por demandas externas	Por demandas internas
<b>Metalúrgica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes de relacionamentos</li> <li>• Reflexão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes de relacionamentos</li> <li>• Reflexão</li> </ul>
<b>ENGEMAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes de relacionamentos</li> <li>• Reflexão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede relacionamentos</li> <li>• Reflexão</li> </ul>
<b>CODISTIL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexão</li> <li>• Comunidades de prática</li> </ul>	<p>-----</p> <p>-----</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

As redes de relacionamentos permitem acesso rápido a informações, evidenciando a importância dessas redes para a aprendizagem dos respondentes, o que demonstra haver similaridade entre os casos Metalúrgica e ENGEMAN. Os dirigentes demonstraram que as redes de relacionamentos fazem parte do seu processo de aprendizagem, e que eles exploram as possibilidades de acesso a pessoas que possam contribuir com sua aprendizagem. Na visão dos respondentes, a opção por uma estratégia que envolva diferentes pessoas é uma maneira de ter acesso rápido e confiável a informações que os recoloca em harmonia com o seu mundo. Sobre essa estratégia, Júlio gestor da ENGEMAN comentou: “Tenho muitos amigos, gente que se formou comigo e que trabalha nas indústrias... Pessoas que estão lá, que tenho relacionamento, e posso ter acesso a informações importantes para o meu negócio”.

No que se refere à reflexão, percebe-se que os dirigentes dos três casos utilizam esta estratégia para enfrentar experiências de disjunção no trabalho e para aprender com situações novas. Aqui, todavia, chama-se a atenção para dois locais ou momentos em que ocorre a reflexão. No primeiro, os executivos afirmam que, no trabalho, dispõem de pouco tempo e costumam refletir em suas residências, onde dispõem de mais tempo para isso. Esse local ou



momento de reflexão foi relatado por todos os executivos da Metalúrgica e por um dos respondentes da ENGEMAN. Nota-se que há similaridade entre o caso Metalúrgica e um dos entrevistados do caso ENGEMAN. João, dirigente da Metalúrgica, fez o seguinte comentário: “Às vezes a gente sai daqui com uma ideia e vai para o “travesseiro”. Fica pensando, pensando, e no outro dia está com outra ideia: “Olha, eu pensei, eu refleti melhor, e a gente podia fazer assim, tem os prós, tem os contras, vamos fazer assim, o que vocês acham disso?”

No segundo local ou momento, os gerentes afirmam refletir no trabalho. Esse local ou momento em que ocorre a reflexão foi comentado por dois gestores da ENGEMAN e por todos os participantes da CODISTIL. Observa-se que há similaridade entre o caso CODISTIL e dois executivos da ENGEMAN. Os gestores que refletem no trabalho argumentam que a dinâmica das operações diárias exige que eles estejam sempre em busca de alternativas para atender às demandas. A esse respeito, Raimundo comenta: “A reflexão muda você, e durante a situação você percebe outras coisas que não tinha imaginado. Você vai observar o que podia ser melhorado, surgem dúvidas, aí exige reflexão: “Puxa, mas por que não pode ser assim?””.

A estratégia comunidades de prática emergiu apenas no caso CODISTIL, o que diferencia este caso dos demais. Sobre essa estratégia, Sérgio comenta que ele e sua equipe criaram uma “ferramenta” de controle: “Eu criei com minha equipe um tipo de controle de estoque intermediário... Criamos postos, que eu chamo “postos de observação”. Quando termina uma tarefa todo o pessoal e cada posto sabe de onde a peça veio e para onde vai”. Observa-se que por meio da estratégia de comunidades de práticas novos conhecimentos foram gerados e os seus dirigentes puderam atender às demandas externas. A literatura sobre comunidades de prática não foi utilizada no presente estudo. Os pesquisadores, entretanto, fizeram a opção de evidenciar tal resultado, visto que a sua ocorrência podem contribuir com futuras investigações sobre comunidades de prática no setor metalmeccânico. A seguir serão discutidos os resultados.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para os dirigentes das organizações investigadas, a dinâmica das atividades diárias do setor metalmeccânico pode expor um profissional a situações muito variadas, incluindo experiências de disjunção. Em se tratando de empresas que produzem bens no regime de encomendas, as possibilidades de ocorrências de experiências de disjunção podem ser ampliadas, uma vez que as demandas externas podem levar os executivos a se defrontarem com inúmeras experiências novas.

Segundo os participantes, uma metalúrgica transforma chapas planas em equipamentos de diversas geometrias: cônicas, cilíndricas, esféricas, entre outra. A variedade de situações possíveis pode compreender desde uma encomenda para fabricar equipamentos de forma ou de tamanho diferente do normalmente utilizado até processo de importação de máquinas e equipamentos. Ademais, os gestores entrevistados comentaram que a prestação de serviços de manutenção também pode colocá-los diante de experiências de disjunção, visto que ao desmontar uma máquina ou equipamento o profissional pode se deparar com situações novas.

Os resultados revelaram que as redes de relacionamento são importantes na atuação dos gestores (MINZBERG, 1986, 1994; KOTTER, 2000). Julga-se congruente que diante de situações novas a rede de contatos seja uma das estratégias citadas pelos respondentes, visto que essas redes permitem acesso rápido e seguro a informações que coloquem o executivo em harmonia com o seu mundo (JARVIS, 2006).

No que se refere à reflexão sobre as experiências de disjunção, observa-se que os gestores consideram suas experiências como plataforma para criar novos conhecimentos (DEWEY, 1979; SCHÖN, 1983; JARVIS, 2006). Em relação às comunidades de prática, percebeu-se que os executivos buscaram em suas comunidades soluções novas para atender às demandas, ampliar os seus estoques de conhecimentos e, assim, aprender.



Nas experiências de disjunção por demandas externas e por demandas internas, verifica-se que a aprendizagem ocorreu quando os executivos perceberem que não tinham respostas imediatas para atender a essas demandas. No intuito de atender às demandas, os executivos foram levados a refletir sobre o que já sabiam e sobre o que era exigido pelas experiências novas. A reflexão, portanto, permite que o aprendiz construa novos significados e aprenda com essas situações (DEWEY, 1979, 1980; SCHÖN, 1983; KOLB, 1984; MEZIROW, 1991; DAUDELIN, 1996; MERRIAM; e CAFFARELLA, 1999; JARVIS, 2006), tornando-se, assim, uma das estratégias utilizadas pelos respondentes, que foram defrontados com as alternativas de viver em harmonia ou em disjunção. Viver em harmonia é a presunção de que as experiências prévias se repetiriam. Nesse caso, os estoques de conhecimentos não se ampliam e nada é aprendido.

As evidências demonstram que as experiências novas exigiram que os executivos optassem por viver em disjunção. Com isso, eles constataram que não dispunham de respostas imediatas para a sua atuação no trabalho e que, para tê-las, seria necessário refletir sobre o que sabiam e sobre as demandas ambientais (DEWEY, 1979, 1980; KOLB, 1984; JARVIS, 1987, 2006). A seção a seguir apresentará as conclusões do estudo

## CONCLUSÕES

A partir da análise do material obtido no segmento empírico, concluí-se que a aprendizagem pela disjunção contribui para produzir novos conhecimentos. Sem a ocorrência de disjunção, os executivos permaneceriam em harmonia com os seus mundos e nada acrescentariam aos seus estoques de conhecimentos e, em consequência, nada aprenderiam.

A dinâmica da vida organizacional se desenrola em contextos diversos e por isso as experiências de disjunção são oportunidades de aprendizagem, uma vez que permitem que o gestor reflita sobre as experiências novas, o que pode levá-lo a mudar significados, ampliar seus estoques de conhecimentos e aprender. Sabe-se que no ambiente profissional um executivo lida com diferentes situações de trabalho, e muitas podem ser classificadas como situações novas, tais como as descritas na seção de resultados.

Diante de experiências novas os gestores buscaram novas formas de agir. Essas novas formas de ação permitiram que os estoques de conhecimentos fossem ampliados, contribuindo para que os executivos desenvolvessem novas técnicas e alternativas para atender às demandas do trabalho. Ao se defrontarem com o desafio de uma situação não familiar, os dirigentes optaram por viver em disjunção. Ou seja, perceberam que não estavam aptos a responder às situações novas e se questionaram sobre as situações e sobre os seus significados para as suas vidas. Para dar sentido às experiências novas, eles tiveram necessidade de refletir, uma vez que a reflexão também é uma condição para a ocorrência de aprendizagem. Assim, é reforçada a ideia de que as pessoas aprendem diante de desafios, pois, ao se depararem com um problema, os executivos se sentiram impulsionados a aprender, visto que refletiram sobre a situação para mudar a sua prática.

O que se pode concluir é que as experiências de disjunção podem enriquecer o repertório profissional dos executivos, propiciando aprendizagem, geração de novos conhecimentos, ampliação dos estoques de conhecimentos e geração de soluções inovadoras, capazes de atender às demandas ambientais. As experiências de disjunção, portanto, podem contribuir para melhorar o desempenho dos profissionais e, em consequência, contribuir para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações. Entende-se que a melhor compreensão do fenômeno de disjunção pode ser uma contribuição relevante para o campo da aprendizagem organizacional, notadamente para a aprendizagem de gerentes.

## Referências

- AMATUZZI, M. Experiência: um termo chave para a Psicologia. *Memorandum*, n. 13, 2007, p. 8-15. Disponível em <http://www.fafich.ufmg.br/~memorandum/al3/amatuzzi05.pdf> Acesso em 15/06/2009.
- ARGYRIS, C. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: **Aprendizagem organizacional: os melhores artigos de Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- Cadastro Industrial de Pernambuco 2007/2008. Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco. Recife: FIEPE, 2008.
- Código Tributário Nacional. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5172.htm). Acesso em 24/07/2009.
- CANDY, P. **Self direction for lifelong learning: a comprehensive guide to theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991
- CONTADOR, J.C. Modelo geral das atividades da empresa. **Gestão & Produção** v.8, n.3, p.219-236, dez. 2001.
- DAUDELIN, M. W. Learning from experience through reflection. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 3, p. 36-48, 1996.
- DE GEUS, A. A empresa viva. In: **Aprendizagem organizacional: os melhores artigos de Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- DEWEY, J. **Experiência e educação**. 3. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1979.
- \_\_\_\_\_. Vida e educação. In: Experiência e natureza. Lógica: a teoria da investigação. A arte como experiência. Vida e educação. Teoria da vida moral. **Coleção Os Pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1980, Capítulo 1, p. 113-135.
- DRUCKER, P. **A nova era da administração**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- \_\_\_\_\_. **Administração em tempos turbulentos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980
- \_\_\_\_\_. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. Mark Easterby-Smith, John Burgoyne, Luis Araújo (Coord.). São Paulo: Atlas, 2001.
- EASTERBY-SMITH, M.; M. ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. Mark Easterby-Smith, John Burgoyne, Luis Araujo. (Coord.) São Paulo: Atlas, 2001.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1984.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.3, Mai. /Jun. 1995, p. 21-29.
- JARVIS, P. Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. **Adult Education Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 164-172, Spring, 1987.
- \_\_\_\_\_. **Towards a comprehensive theory of human learning**. New York: Routledge, 2006
- KOLB, D. A. **Experience learning**. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.
- KOTTER, J. **Afinal, o que fazem os líderes?** A nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LUCENA, E. A. **A aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis**. 2001. Tese (Doutorado) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATTOS, P.L.C.L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. Anielson B. Silva;

- Christiane K. Godoi; Rodrigo Bandeira de Mello. (Org.). São Paulo: Saraiva, 2006, v. Único.
- MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (USA): Jossey-Bass, 1998.
- \_\_\_\_\_. CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R.; BAUMGARTNER, L. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- MEZIROW, J. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row Publishers, 1973.
- \_\_\_\_\_. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v. 3.
- \_\_\_\_\_. Rounding out the Manager's Job. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1. Fall, 1994, p. 11-25
- MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousands Oaks: Sage, 2002.
- PRAHALAD, C.K; KRISHNAN, M.S. **A nova era da inovação: a inovação focada no relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2008
- PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. Mark Easterby-Smith, John Burgoyne, Luis Araújo (Coord.). São Paulo: Atlas, 2001.
- SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. USA: Basic Books, 1983.
- STRAUSS, A; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- WOOD, T. **Mudança organizacional: uma introdução ao tema**. In: **Mudança organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZOLLO, M. e WINTER S.G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**. v. 13, n. 3. p. 339–351, May–June 2002.