

# **O PROCESSO E O CONTEXTO FOMENTADOR DA APRENDIZAGEM GERENCIAL DE ADMINISTRADORES E DE NÃO ADMINISTRADORES**

**CAMILA RIBAS DE SOUZA**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
camis.ribas@gmail.com

**JULIANA DE OLIVEIRA TANAKA**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
juliana.tanaka@gmail.com

**MAITÊ FUMAGALI DIAS**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
maitefumagali@hotmail.com

**NATACHA BERTOIA DA SILVA**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
natacha@uol.com.br

# **O PROCESSO E O CONTEXTO FOMENTADOR DA APRENDIZAGEM GERENCIAL DE ADMINISTRADORES E DE NÃO ADMINISTRADORES**

## **1. INTRODUÇÃO**

Algumas perspectivas (KIM, 1996; ANTONELLO, 2011) apresentam a aprendizagem como um processo que se estende ao longo da vida, sendo contínuo. Absorver os conhecimentos do meio em que está inserido, transformá-los e rever a si mesmo por meio de experiências faz parte deste ciclo de evolução da aprendizagem individual. Em complemento, Ruas (2006) destaca que o processo de aprendizagem não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado. Então, para esse novo processo, tão valioso para o futuro das empresas, é necessário que existam condições propícias para o seu surgimento.

Aqueles que têm como função gerenciar as relações humanas e operacionais possuem um papel fundamental nos últimos anos, deixando de ser “aquele que manda” para ser aquele que promove a mudança em sua organização e auxilia seus subordinados a agirem com maior resiliência a elas (LEITE; GODOY; ANTONELLO, 2003). Esse novo perfil de gerente motivou maiores investimentos na aprendizagem destes profissionais, a fim de que se possa associar fielmente o planejamento estratégico corporativo às ações executadas no cotidiano da organização (FLEURY; FLEURY, 2001). Motivada pela busca destes resultados, a demanda por estudos da aprendizagem gerencial vem crescendo e recebendo ao longo do tempo contribuições de diferentes áreas do conhecimento, o que contribui para uma visão mais ampla sobre esse assunto.

Para diversos autores existe certa distinção entre o processo de aprendizagem que ocorre no indivíduo, e as respostas emitidas por ele, as quais podem ser visíveis e mensuráveis. Para Moraes (2004), a aprendizagem gerencial não pode ser vista apenas como o resultado da transferência do conhecimento em situações planejadas, mas como um processo contínuo que ocorre durante toda a trajetória profissional, que provém e depende de um contexto social específico e que a interação social é a base para o processo de aprendizagem gerencial. O que reforça a posição de Antonello (2005) de que os dois tipos de aprendizagem, formal e informal, estarão sempre se inter-relacionando e seu equilíbrio varia expressivamente de situação para situação, sendo vinculados diretamente ao contexto organizacional, social e cultural do ambiente onde a aprendizagem ocorre.

O crescente interesse em pesquisas e práticas sobre a aprendizagem gerencial tem como origem o ceticismo dos pesquisadores em relação à efetividade dos programas de educação e desenvolvimento gerencial (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004). Segundo Moraes (2004), os pesquisadores deveriam investigar como os gerentes aprendem, com o intuito de diminuir a lacuna entre a teoria e a aplicação prática da gama de conhecimentos. Nota-se que embora haja um material teórico abrangente sobre o assunto, os estudos empíricos sobre a aprendizagem gerencial ofereceram um vasto campo de pesquisa e se tornaram relevantes ao tema proporcionado pelo presente estudo.

Considerando que nem todo gestor tem formação acadêmica em administração, compreendida como sendo aprendizagem formal, entende-se que outras formas de aprendizagem, como a informal acabam sendo relevantes para a atuação no contexto organizacional. A partir desta reflexão é que surgiu a intenção deste estudo, cujo objetivo geral foi analisar o processo de aprendizagem de gerentes com formação em administração em relação a gerentes de outras formações. Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, buscou-se também: compreender o estilo de aprendizagem dos gestores; identificar as variáveis contextuais que influenciam na aprendizagem dos gestores e, compreender o processo de aprendizagem formal e informal dos gestores de diferentes formações.

Sendo assim, o presente artigo está estruturado em cinco partes, incluindo esta introdução. Em seguida, na segunda parte, o referencial teórico contempla os diversos conceitos de aprendizagem individual, os processos nos quais a aprendizagem se apresenta - formal e informal - e seus níveis - individual grupal e organizacional. A terceira parte detalha os aspectos metodológicos do estudo e, os resultados obtidos com a pesquisa são apresentados na quarta parte deste estudo, seguido pela última parte das considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Aprendizagem Individual

A teoria de Kolb (1984) aborda quatro distintos estilos de aprendizagem, onde cada um é representado pela combinação de dois estilos preferidos pelo indivíduo, ou seja, aqueles com os quais mais se identificam. Tais estilos se baseiam em um círculo de aprendizagem experiencial subdivididos em quatro estágios: Experiência Concreta (sentir), Observação Reflexiva (observar), Conceituação Abstrata (pensar) e Experimentação Ativa (fazer). O círculo é dividido por dois eixos, relacionados dialeticamente, chamados de: Contínuo de Processamento (fazer ou observar) que refere-se a Experiência Compreensiva de como o indivíduo aborda a tarefa; e, o Contínuo de Percepção (sentir ou pensar) que refere-se a Experiência Transformadora fruto de uma resposta emocional à tarefa.

Os quatro estilos de aprendizagem de Kolb são a Divergência, Assimilação, Convergência e Acomodação (KOLB, 1984), conforme segue abaixo na Figura 1:

**Figura 1-** Matriz Estilo de Aprendizagem de Kolb

Matriz Estilo de Aprendizagem de Kolb		
	FAZER (Experimentação Ativa)	OBSERVAR (Observação Reflexiva)
SENTIR (Experiência Concreta)	ACOMODAÇÃO	DIVERGÊNCIA
PENSAR (Conceituação Abstrata)	CONVERGÊNCIA	ASSIMILAÇÃO

Fonte: Adaptado de Kolb (1984)

O estilo Divergência, que reúne o sentir e o observar, está relacionado a pessoas que possuem habilidades para observar as coisas de diferentes perspectivas. Indivíduos com este estilo preferem trabalhar em grupos que viabilizem alcançar diversas informações e tentem a usar a imaginação para resolver problemas (KOLB, 1984).

A Assimilação, estilo resultante da união do observar e pensar, propõe uma abordagem concisa e lógica onde ideias e conceitos são mais importantes do que pessoas. Pessoas com este estilo se atraem mais por teorias com embasamento lógico do que aquelas focadas em conceitos abstratos ou valores práticos. A eficiência na informação e o desenvolvimento em carreiras científicas são os principais resultados de pessoas adeptas a este estilo (KOLB, 1984).

A união do fazer e do pensar resulta no estilo de Convergência onde os indivíduos buscam resolver problemas e usam sua aprendizagem para encontrar soluções para questões práticas. Em geral preferem tarefas técnicas, menos relacionadas com aspectos interpessoais. Esse estilo favorece o desenvolvimento de habilidades especialistas e de tecnologia através de experimentação de novas ideias, simulações e aplicações práticas (KOLB, 1984).

Por fim o estilo que envolve fazer e sentir, a Acomodação, faz uso da intuição mais do que da lógica. Comumente, indivíduos com este estilo são atraídos por novos desafios e são mais produtivos quando atuam em posições que exijam ação e iniciativa. E por esta natureza, preferem usar a análise de outros indivíduos e trabalhar em ações coletivas (KOLB, 1984).

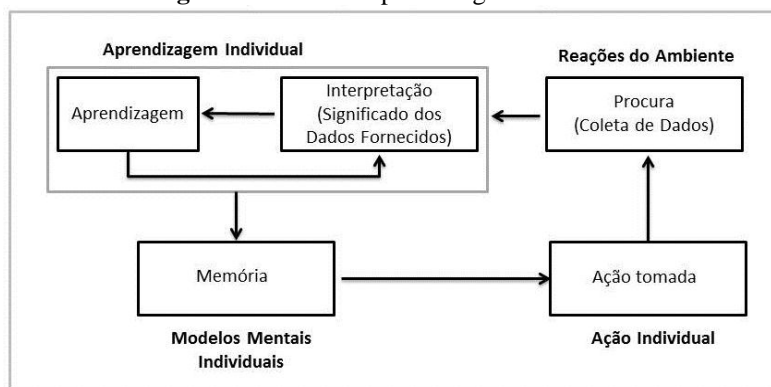
Antes, porém, para que estes estágios se percorram integralmente é preciso maturidade do indivíduo. Este desenvolvimento foi desmembrado em três categorias por Kolb (1984). São elas: Aquisição que ocorre do nascimento à adolescência; Especialização que acontece no

momento da escolarização, primeiros trabalhos e experiências da idade adulta e Integração que se desenvolve ao longo da meia-idade até ao fim da vida.

Segundo Dantas (2011), o “Inventário sobre os Estilos de Aprendizagem de Kolb” é o instrumento adequado para identificar o estilo de aprendizagem predominante e seu estágio, além de ter a melhor aplicação, através dos resultados obtidos, pode-se concluir a forma de preferência de aprendizagem do indivíduo.

Segundo Antonello (2011), a aprendizagem é um processo que se estende ao longo da vida. É um fenômeno ligado ao ser humano que possibilita desempenhar seus diversos papéis no ambiente em que vive. O indivíduo aprende os conhecimentos do meio, consegue transformá-los e rever a si mesmo através de experiências. A revisão dos sucessos e fracassos possibilita a evolução contínua de aprendizagem. Um indivíduo ao assumir um novo papel exige dela novos conhecimentos, determinação, habilidades, disposição e condições emocionais.

**Figura 2-** Ciclo de Aprendizagem Individual



Fonte: Adaptado de Wardman (1996 apud KIM, 1996, p.67)

O estudo de Kim (1996) também apresenta o processo de aprendizagem como um ato contínuo. Conforme segue na figura 2, o ciclo de aprendizagem individual traça a sequência de assimilação das novas informações por meio do ambiente (reações do ambiente), considera as lembranças das experiências já passadas, resultando a algumas conclusões sobre as novas informações (aprendizado individual) e por fim as armazena (modelos mentais individuais). Após este ciclo cabe ao indivíduo escolher agir com bases neste aprendizado ou não (ação individual).

Em consonância com as definições apresentadas anteriormente, Antonello (2005) define aprendizagem como um processo de incorporação e transferência de novos conhecimentos e capacidades para operar modificações necessárias para resolver os problemas, apresentar novas estratégias e fazer com que as pessoas saiam do seu *status quo*.

Há ainda a concepção de que aprender significa confrontar uma nova situação ou resolvê-la de outra maneira, significa que, na trajetória da interação da pessoa com o ambiente, em circunstâncias específicas, se faz necessário se comportar ou agir de maneira diferente do habitual (D'AMELIO, 2007). Porém, para Godoy (2009), a aprendizagem não deve ser compreendida apenas como obtenção de competências, pois é de extrema valia identificar os principais usos do conceito de aprendizagem dentro de uma organização para que ele possa ser efetivamente desenvolvido em benefício desta e de seus membros.

## 2.2 Aprendizagem Formal e Informal

De acordo com a visão dominante da literatura, há interesse em buscar identificar atributos e características que dividam radicalmente a aprendizagem formal da informal. Este é um enfoque equivocado, pois o mais importante é identificar a integração das duas e, portanto, o desafio está mesmo em reconhecer e identificar atributos e entender suas implicações. Por haver intensa tendência em entender que aprendizagem formal e informal

são apartadas, há autores na literatura que buscam denegrir a informal em relação à formal e vice-versa. É importante não levar em consideração que a aprendizagem formal ou informal são inerentes ou superiores uma a outra (ANTONELLO 2011).

No que se refere ao conceito de aprendizagem formal, Easterby-Smith (2001) menciona que a aprendizagem se assemelha a um processo técnico que supõe se tratar de um mecanismo eficaz de interpretação e resposta a informações internas e externas a organização. Já Antonello (2011) argumenta que o importante é descobrir a interação entre a aprendizagem formal e informal. Para a autora, trata-se de uma atividade única, porém em duas dimensões: aprendizagem formal é aquela que ocorre individualmente dentro do estabelecimento de ensino e, aprendizagem informal, ocorre por práticas presentes no cotidiano dos espaços educacionais.

Tanto a aprendizagem informal quanto a aprendizagem formal são essenciais e devem ser utilizadas conforme a demanda da organização pelo fato de ressaltarem a necessidade de melhoria contínua do desempenho dos indivíduos. A aprendizagem formal é importante para atender as necessidades dos trabalhadores e é embasada nas habilidades e nos conhecimentos que são transmitidos. Aprender formalmente pode proporcionar habilidades e/ou conhecimentos específicos, esperando que após o treinamento, o indivíduo se torne apto a desempenhá-los na rotina de trabalho. É composta por métodos, técnicas, locais e condições particulares criadas com o intuito de gerar ideias, conhecimentos, valores, atitudes e comportamentos. Já a aprendizagem informal, incide de maneira natural ou não planejada no trabalho, é pautada na espontaneidade e tem diversas fontes como: tentativa e erro, imitação, autodidatismo e busca de ajuda interpessoal. Pode proporcionar resultados positivos, pelo fato de sua aplicabilidade e transferência ter efeito instantâneo para o indivíduo (COELHO; BORGES-ANDRADE, 2008).

Antonello (2005) destaca que a aprendizagem formal e a informal estarão sempre se inter-relacionando, visto que há elementos expressivos de aprendizagem formal em situações informais, assim como o contrário, ou seja, as situações de aprendizagem possuem características de formalidade e de informalidade, onde o equilíbrio entre elas varia expressivamente de situação para situação e está vinculado diretamente ao contexto organizacional, social, cultural, onde a aprendizagem acontece.

Conlon (2003) fragmenta o conceito de aprendizagem informal em três categorias: Situada, Informal e Incidental sendo também por Antonello analisada. A aprendizagem situada se desempenha a partir do contexto, atividade e cultura no qual ocorre ou se situa e ressalta que é mais provável a mudança de comportamento como sendo resultado da reflexão em experiência. Já a aprendizagem informal ocorre fora dos programas educacionais, cursos ou workshops, valoriza a qualidade da aprendizagem e está comumente relacionada a algum grau de consciência de que a pessoa está aprendendo. Por fim, a aprendizagem incidental ocorre frequentemente no local de trabalho de forma não planejada no processo de concretizar tarefas. É não intencional e difere das outras por envolver pouca ou nenhuma reflexão (ANTONELLO, 2006).

### **2.3 Aprendizagem Gerencial**

Um dos conceitos que mais tem influenciado a teoria e prática da aprendizagem gerencial concebe a aprendizagem de adultos como um processo autodirecionado, onde o indivíduo é responsável por sua aprendizagem, que pode ocorrer sem a ajuda de um facilitador. O que o conceito busca demonstrar é que cabe ao indivíduo escolher os diferentes caminhos para atingir diversos objetivos de aprendizagem. A aprendizagem de adultos pode ocorrer em duas modalidades: formal, como cursos de especialização e seminários, e informal, como a leitura de livros, revistas e a consulta a especialistas. Desta forma, os gerentes autodirecionam sua aprendizagem de modo a absorver conteúdos que o levem a encarar melhor as mudanças que fazem parte de sua vida diária, rompendo com a visão

tradicional de que a aprendizagem é apenas uma transferência de conhecimento, mas sim um processo complexo e dinâmico, que ocorre ao longo da trajetória profissional dos executivos (MORAES, SILVA, CUNHA, 2004).

Leite (2011) apresenta as habilidades necessárias aos gerentes, que podem ser aprendidas antes ou durante o gerenciamento, por meio da experiência vivenciada pelo cotidiano desta função, sendo elas analisadas por três aspectos: habilidades técnicas, habilidades com subordinados e habilidades comportamentais.

O que se observa nas habilidades técnicas, é que estão ligadas a uma visão mais estratégica e são aprendidas pela experiência. Embora a gestão de pessoas seja reconhecida como necessária aos gerentes, aprender a gerenciar envolve um aprendizado cotidiano, constante que se realiza a partir da interação entre gerentes e subordinados, e, por isso tanto as habilidades aprendidas antes e durante o gerenciamento quanto as habilidades aprendidas com maior dificuldade, devem ser levadas em consideração. Já em relação às habilidades comportamentais, observa-se que elas são intrínsecas às características pessoais e menos relacionadas com as ações (LEITE, 2011).

No contexto da aprendizagem gerencial em específico, há uma série de aspectos que fomentam a aprendizagem, assim como o relacionamento entre pares, superiores e subordinados, a leitura de normas e procedimentos, a troca de experiências, entre outros, conforme segue no quadro 1 (SILVA, 2008).

**Quadro 1 - Variáveis Contextuais**

<b>Variáveis Contextuais</b>	<b>Descrição</b>
Econômicos	A velocidade da mudança econômica gera a necessidade da aprendizagem. Os mercados buscam competitividade.
Tecnológicos	O conhecimento, as ferramentas, as técnicas e as atividades que transformam inputs em resultados. Com as transformações do ambiente, as tecnologias se tornam obsoletas rapidamente, o que influencia a aprendizagem.
Culturais	Ela é formada por um sistema de crenças, valores e atitudes que servem como balizadores do comportamento humano. Interferem na aprendizagem na medida que os indivíduos resistem as mudanças ou até mesmo a abandonar seu modelos mentais. Os modelos mentais são pressupostos que fomentam nossa forma e ver o mundo.
Experiências	Ao avaliar sua trajetória profissional, um gerente percebe que as situações mais significativas e ricas em aprendizagem foram aquelas em que houve a troca de experiências, em que os comportamentos vivenciados o levaram a ter sensações que hoje servem de base para as suas ações.
Relacionamento	Para que ocorra a aprendizagem no ambiente de trabalho, é fundamental que exista uma troca entre os indivíduos, a aprendizagem é uma função da interação entre as pessoas, ambiente e comportamento.
Normas e Procedimentos	Abrange um sistema de valores, que auxilia os indivíduos a entenderem situações praticas, auxiliando na formulação de objetivos e diretrizes para a ação, determinando o que estabelece uma conduta social aceitável

Fonte: Adaptado de Silva (2008)

Desta mesma forma, o processo de aprendizagem de gerentes é multidimensional, pois abrange duas dimensões: a objetiva e a subjetiva da pratica gerencial.

Na dimensão objetiva, a aprendizagem ocorre por meio de ações formais voltadas para a aquisição de conhecimentos e competências técnicas para a formulação e implementação de estratégia, além de contribuir para a reflexão e desenvolvimento de negociação e técnicas de tomada de decisão. Há também a dimensão subjetiva que é determinante para o processo de

aprendizagem, pelo fato de ajudar o indivíduo em seu desenvolvimento pessoal e contribuir para o desenvolvimento de competências em ação. No processo de aprendizagem, o gerente não necessita somente de conhecimento, mas também de experiência, pois a experiência não envolve apenas situações vividas no contexto profissional, mas também no espaço total da vida (SILVA, 2008).

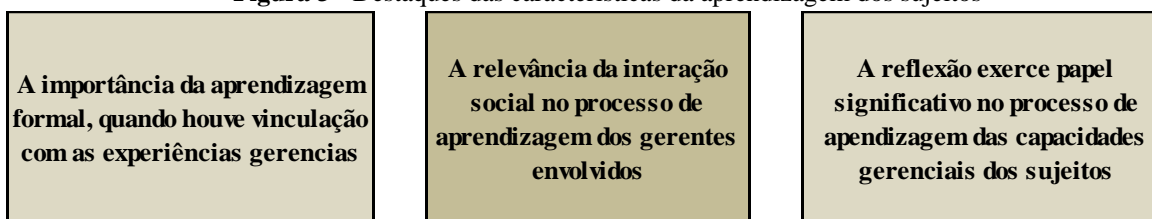
Esta aprendizagem pode ser confirmada pelo conjunto de atributos profissionais e pessoais que auxiliam o gerente a lidar com eventos rotineiros, tais como “resolver problemas, implementar um processo de mudança, formular uma estratégia e criar um ambiente propício para o desenvolvimento dos colaboradores em um contexto profissional” (SILVA, 2008 p.29).

As investigações na área de aprendizagem gerencial estão ainda em estágio inicial no Brasil e Silva (2006), um dos pioneiros a pesquisar sobre o tema, constatou que os gerentes autodirecionavam sua aprendizagem com o uso de recursos informais, priorizando as habilidades práticas referentes à administração do tempo, e às habilidades voltadas para o conhecimento pessoal, relacionada a trabalho em equipe e relacionamentos.

Já para Moraes (2004), a aprendizagem gerencial não se limita apenas à classificação formal e informal pelo fato de acontecer simultaneamente em muitos casos. Vai além do domínio instrumental de conhecimento, já que envolve aquisição de capacidades analíticas e é influenciada pelo contexto organizacional e social.

Segundo D’Amelio (2011), as capacidades gerenciais que moldam a gestão, mostram-se influenciadas pelas experiências obtidas na carreira profissional, guardando semelhanças entre os grupos. As experiências profissionais correspondem as bases que alimentam o desenvolvimento das capacidades gerenciais. Assim sendo, na figura 3, resumem-se os aspectos característicos da aprendizagem gerencial.

**Figura 3** - Destaques das características da aprendizagem dos sujeitos



Fonte: Adaptado de D’Amelio (2011, p. 268)

É imprescindível para as organizações a existência de profissionais dispostos a “aprender a aprender”, além de compartilhar o que foi aprendido com outras pessoas da organização, resultando em um ambiente organizacional favorável ao aprendizado e permitindo que as organizações tenham diferentes posicionamentos estratégicos em diversos momentos de sua trajetória (ESTIVALETE; LOBLER, 2006).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Tendo em vista o objetivo do estudo, utilizou-se o método quantitativo descritivo transversal. Para Sampieri (2006), o método quantitativo tem como objetivo quantificar e destacar uma teoria existente para esclarecer algo, e é utilizado para proporcionar respostas ao problema de pesquisa a partir de questionários ou estudos em que instrumentos padronizados de serem medidos são utilizados. No caso do tipo de pesquisa, o estudo descritivo trata-se de um tipo de pesquisa estruturado, que tem como objetivo a descrição de algo e a determinação do grau de associação entre as variáveis pesquisada (MALHOTRA, 2011). Ao serem definidos com transversais, os “estudos descritivos podem dar ao usuário um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto do tempo”, enquanto os longitudinais descrevem os eventos ao longo do tempo (HAIR, 2005, p. 85).

Em relação à amostra, para o presente estudo, o método de amostragem escolhido foi o não-probabilístico, pois não é estatisticamente representativa da população alvo, não sendo,

portanto, possível a generalização dos resultados (HAIR, 2005). Com relação às técnicas de amostragem escolhidas, a por conveniência promove a escolha dos elementos por meio da disponibilidade deles e da coincidência de estarem no lugar e momento certos e poderem fornecer a informação necessária (HAIR, 2005), enquanto a por julgamento é uma forma de conveniência onde os elementos são selecionados subjetivamente, com a crença de representarem a população de interesse (HAIR, 2005; MALHOTRA, 2011).

Sendo assim, foram considerados como elementos da base de respondentes gerais todos os profissionais que responderam ao questionário online, que atuam no estado de São Paulo, sem restrição ao nível hierárquico que ocupavam em abril de 2013, época em que a pesquisa foi aplicada. Pelo fato de a pesquisa ter sido enviada individualmente para os profissionais, por meio de link por e-mail, pode-se afirmar que a amostra foi selecionada por conveniência.

A técnica de coleta escolhida para o estudo foi o levantamento de campo por meio eletrônico, via *survey* disponível em um site da Internet. Para Hair (2005), estudos descritivos demandam uma quantidade de dados relativamente grande, e as *surveys* podem auxiliar o pesquisador na obtenção desses dados a partir de várias escalas numéricas. De acordo com Babbie (2005), a *survey* envolve a coleta e a quantificação dos dados, e permite não apenas descrever a amostra selecionada, mas também descrever subamostras e as comparar.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário dividido em três partes. Visto que a primeira teve como objetivo identificar a existência de algum estilo de aprendizagem no processo de aprendizagem dos gerentes utilizou-se o “Inventário de Estilos de Aprendizagem” (KOLB, 1984), validado em estudos anteriores, que define quatro estilos de aprendizagem: Acomodador, Divergente, Assimilador e Convergente, sendo ele composto de 12 perguntas.

A segunda e a terceira parte visaram identificar as variáveis contextuais que influenciam na aprendizagem e a existência de aprendizagem formal e ou informal, totalizando 34 afirmativas a serem avaliadas pelos respondentes por meio de uma escala Likert de 5 pontos (variando de 1, discordo totalmente, a 5, concordo totalmente).

Para verificar as variáveis contextuais, 17 afirmativas foram elaboradas com o objetivo de identificar as percepções dos gestores quanto a: relacionamento com pares, superiores e subordinados, leitura de normas, procedimentos, sistemas de informações gerenciais, fatores demográficos, econômicos, tecnológicos, culturais e experiências vividas. As outras 17 foram direcionadas a identificação da preferência dos gestores na aprendizagem informal ou formal. Para isso, a segunda parte e a terceira parte foram elaboradas a partir da adaptação dos questionários validados dos estudos de Bido et al (2011) e a partir de Leite (2003) que estuda os fatores individuais que influenciam no processo de aprendizagem.

Com o questionário formulado, foi feito um pré-teste com quatro pessoas escolhidas por conveniência, com o objetivo de avaliar a clareza das questões e evitar duplo sentido, verificando se os enunciados das questões possuíam fácil entendimento e qual o tempo médio que os respondentes levariam para concluir o questionário.

Após realizada a coleta de dados, foi feito um recorte por julgamento na base de respondentes geral, visando atender aos objetivos do estudo, onde foram selecionados apenas os dados dos respondentes com cargo de coordenação ou superior, o que resultou num número total de 72 gestores para a amostra, enquanto que o número total de respondentes foi 104. A partir da tabulação das respostas em uma base única de dados no MS Excel, realizou-se análises descritivas e testes de correlação.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Caracterização dos respondentes**



O estudo foi composto por um total de 104 respondentes. Após a coleta dos dados, realizada durante o mês de abril de 2013, foi feita a exclusão de 32 respondentes com dados incompletos, que não finalizaram a pesquisa ou que não se enquadravam ao perfil da amostra. Assim, considerando o recorte de nível hierárquico contendo apenas gestores, supervisores e diretores, o total da amostra considerado para as análises no presente estudo foi de 72 respondentes. Dentre esses respondentes, foram identificadas diversas formações superiores, como demonstrados na tabela 1.

Em relação à formação acadêmica dos gestores, o percentual das respostas se distribuiu em 36% administração, 25% outros cursos (que incluem psicologia, farmácia, matemática e ciência da computação), 14% engenharia, 8% economia, 6% direito, 4% comércio exterior e sistemas de informação, 1% contabilidade, jornalismo/comunicação e propaganda, publicidade e criação. Com a finalidade de fazer análise estatística e comparativa, foram considerados como administradores os profissionais com formação superior em Administração de Empresas, Contabilidade, Economia e Comércio Exterior, compondo assim 50% do total da amostra. Para fazer a comparação proposta no problema de pesquisa, foram considerados como “não administradores” os profissionais com as demais formações superiores.

Em relação à idade, percebeu-se que a maioria dos respondentes (52%) possui entre 35 a 44 anos idade, seguida de 32% dos respondentes entre 25 a 34 anos, 15% entre 45 a 54 anos e 1% entre 18 a 24 anos. Em relação ao sexo, a amostra exibiu um extrato de maioria masculino com 61% versus 39% feminino.

Em relação aos cargos, os respondentes se concentraram em um percentual de 53% de gerentes, seguido de 39% de supervisão ou coordenação e 8% superintendência de ou diretoria, sendo que 35% encontra-se neste cargo entre 2 a 4 anos contra 22% que estão neste cargo a menos de 2 anos.

#### 4.2 Estilos de Aprendizagem dos Profissionais de Negócios (Kolb)

Para identificar os estilos de aprendizagem, a primeira parte do questionário foi composta pelo “Inventário sobre os Estilos de Aprendizagem” (IEA) de Kolb, que oferece uma maneira de compreender os estilos de aprendizagem individual dos gestores.

**Tabela 1** - Distribuição dos índices de aprendizagem dos gestores

Índice	Geral		Administradores		Não Administradores	
		%		%		%
Experiência Concreta	6	8%	5	14%	1	3%
Observação Reflexiva	25	35%	12	33%	13	36%
Conceituação Abstrata	19	26%	6	17%	13	36%
Experimentação Ativa	18	25%	10	28%	8	22%
Dois ou mais perfis	4	6%	3	8%	1	3%
Total	72	100%	36	100%	36	100%

**Fonte:** elaborado pelos autores

Na tabela 1 são apresentados os “índices de aprendizagem de Kolb”, que revelaram que a maioria dos entrevistados, 35%, possui como predominante o índice de Observação Reflexiva (OR), que de acordo com Dantas (2011), o indivíduo com este perfil tende a ser cauteloso para não fazer julgamentos precipitados e, portanto, procura ser imparcial ao ato de aprender. Indica que estes gestores, em ambos os grupos, têm maior preferência pela abordagem de tentativa e erro a partir de uma cuidadosa observação, tendem a buscar aprender por meio de aulas e vídeos, onde possam realizar julgamentos imparciais sobre o conteúdo abordado.

Observa-se que para os gestores de modo geral o segundo maior índice (26%) foi o de Conceituação Abstrata, que indica a preferência por um modo de aprendizagem analítico,

impessoal e lógico (DANTAS, 2011). De acordo com Kolb (1984) a Conceituação Abstrata é o processo que envolve interpretação dos eventos e compreender a relação entre eles. Conforme a Tabela 2, os gestores não administradores também possuem esse índice em destaque, representando 36% do total desses profissionais. No caso dos gestores formados em administração, o segundo maior índice foi o de Experimentação Ativa, com 28%, o que indica que estes profissionais possuem uma forte disposição a realizar atividades práticas que envolvem projetos e discussões em grupo (DANTAS, 2011). O indivíduo coloca em prática o que aprende e converte em ações futuras, que são utilizadas em determinadas situações na tomada de decisão (KOLB, 1984).

Percebe-se, também, que entre os administradores há maior influência da Experimentação Ativa, estágio em que a realização de atividades práticas é o principal embasamento do estilo de aprendizagem, enquanto que para os não administradores há influência da Conceituação Abstrata que remete a um modo de aprendizagem mais analítico e com maior peso no raciocínio lógico, além de ser mais orientado a símbolos do que à pessoas (DANTAS, 2011).

**Tabela 2** - Distribuição dos estilos de aprendizagem dos gestores

Estilo	Geral	%	Administradores	%	Não Administradores	%
Acomodação	25	35%	12	33%	13	36%
Assimilação	11	15%	6	17%	5	14%
Convergência	10	14%	5	14%	5	14%
Divergência	22	31%	9	25%	13	36%
Dois ou mais estilos	4	6%	4	11%	0	0%
Total	72	100%	36	100%	36	100%

**Fonte:** elaborado pelos autores

A tabela 2 apresenta os resultados dos “Estilos de Aprendizagem de Kolb”. Tais resultados são originados dos cálculos indicados no “Inventário sobre os Estilos de Aprendizagem” (IEA) de Kolb (1984), que foram realizados individualmente, para cada um dos 72 gestores e, posteriormente, analisados nos grupos de comparação (administradores e não administradores).

Observa-se na tabela 2 a predominância do estilo de aprendizagem pela Acomodação, com 35% do geral dos respondentes, 33% dos administradores e 36% dos não administradores. Isto indica que os profissionais têm como preferência a experiência como fonte de aprendizagem, se adaptam a circunstâncias imediatas e aceitam facilmente novos desafios (DANTAS, 2011). O gestor que possui este estilo de aprendizagem baseia-se na intuição ao invés de lógica e tende a depender dos outros para obter informações (KOLB, 1984). O estilo de aprendizagem por Divergência também se destaca, com 31% dos gestores geral, 25% dos administradores e 36% dos não administradores. Os profissionais que possuem esse estilo de aprendizagem têm a habilidade de lidar com diversos pontos de vista e inter-relacioná-los entre si (DANTAS, 2011). Kolb (1984) denomina divergentes as pessoas que têm o melhor desempenho em situações que exigem gerações de ideias, e informa que os indivíduos com este estilo de aprendizagem têm amplos interesses culturais, coletam informações e utilizam a imaginação para resolver problemas.

#### **4.3 – Análises das Variáveis Contextuais como influência da aprendizagem dos gestores**

A partir dos dados da tabela 3, identificou-se que na variável cultura, apesar de os gestores afirmarem perceber que têm oportunidades para aprender e crescer no trabalho, apenas 69% deles (sendo 67% dos administradores e 72% dos não administradores) percebe receber apoio e incentivo para aplicar os novos conhecimentos adquiridos. Esta divergência

de resultados entre oportunidade de aprendizagem e aplicação dos conhecimentos pode ser um indício de que há desalinhamento entre o objetivo da empresa com a realização dos treinamentos e programas de treinamento e a real necessidade de cada uma das áreas (que recebe o treinamento).

**Tabela 3 - Variáveis contextuais**

<b>Variável</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Geral</b>	<b>Adm</b>	<b>Não Adm</b>
<b>Cultura</b>	Tenho oportunidades para aprender e crescer no trabalho	99%	97%	100%
	Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa	79%	69%	89%
	Recebo apoio e incentivo da empresa para aplicar novos conhecimentos.	69%	67%	72%
	Os valores básicos da organização onde trabalho incluem a aprendizagem como a chave para a melhoria	76%	72%	81%
	Preocupo-me com o respeito à diversidade e questões sociais.	88%	89%	86%
<b>Normas e Procedimentos</b>	Tenho consciência do papel que desempenho no meu trabalho e procuro defender minha opinião	97%	97%	97%
	Sou conservador e respeito as posições hierárquicas, as tradições, as leis e as regras diversas existentes na minha empresa	51%	56%	47%
<b>Econômico e Tecnológico</b> <b>Econômico e Tecnológico</b>	Valorizo o equilíbrio entre minha vida pessoal e profissional	88%	86%	89%
	Sinto vontade de permanecer no meu trabalho se vislumbro oportunidades de crescimento na carreira e quando recebo incentivos monetários	89%	89%	89%
	Valorizo a criatividade e a inovação	94%	89%	89%
<b>Experiência</b>	Acredito que seja importante aprender com cada uma de minhas experiências no trabalho	94%	94%	94%
	Aprendo quando realizo reflexão sobre as atitudes do meu dia a dia	94%	94%	94%
	Tenho facilidade para adquirir conhecimento a partir de uma vasta gama de informações.	88%	81%	94%
<b>Relacionamento</b>	Ter autonomia favorece minha aprendizagem	90%	81%	100%
	Aprendo no trabalho, com a troca de experiências e ideias entre os colaboradores	96%	92%	100%
	Convidamos pessoas de fora da nossa equipe para apresentar informações ou debater conosco assuntos de interesse	63%	58%	67%
	Sinto-me motivado quando recebo reconhecimento pelo trabalho que desenvolvo	99%	97%	100%

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

**Legenda:** Adm = Gestores formados em administração. Não Adm = Gestores com outras formações.

Observou-se também que considerando a motivação de busca por conhecimento, os não administradores se manifestam mais estimulados a adquiri-lo fora da empresa do que os gestores formados em administração, o que indicou uma possível dependência destes pela organização na busca de novos conhecimentos. Reforçando a afirmação de Silva, (2008) que a cultura pode interferir na aprendizagem a medida que o individuo reluta em sair da zona de conforto e a abandonar seus modelos mentais.

Para a variável normas e procedimentos, os gestores com ambas as formações mostraram-se conscientes em relação ao seu papel no trabalho, porém revelaram-se pouco

conservadores, o que pode indicar uma facilidade dos gestores como um todo em lidar com mudanças, uma vez que as normas e os procedimentos abrangem um sistema de valores que auxiliam os indivíduos a entenderem situações práticas e a estabelecer uma conduta social aceitável (SILVA, 2008).

As afirmativas em relação à variável econômica e tecnológica exibiram alta concordância entre os dois grupos da amostra, e no caso da afirmativa do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, no geral 88% dos respondentes concordaram, o que demonstra a grande percepção de que os dois aspectos não interagem entre si, ou seja, os aspectos da vida pessoal não interferem na vida profissional. Em consonância a este resultado e reafirmando a consciência dos gestores do seu papel no trabalho, é evidente a afirmação de Antonello (2011), de que a aprendizagem é um fenômeno ligado ao ser humano que possibilita desempenhar seus diversos papéis no ambiente em que vive, transformando seu conhecimento e revendo a si mesmo através das experiências.

Em relação à variável experiência, as duas primeiras afirmativas apresentaram resultados idênticos nos dois grupos. Dos respondentes, 94% concordaram que é importante aprender com cada uma das experiências no trabalho e que aprendem quando fazem uma reflexão sobre as atitudes do dia-a-dia. Esta elevada identificação demonstrou preferência na aprendizagem a partir da experimentação em toda a amostra. Em consonância a esse resultado, segundo Silva, (2008) o processo de aprendizagem ocorre quando as experiências vivenciadas levam o indivíduo a fazer associações com seus pressupostos.

Quanto ao relacionamento, verifica-se que 92% dos administradores e 100% dos não administradores afirmam que aprendem no trabalho, com a troca de experiências e ideias entre os colaboradores, fundamental para aprendizagem, conforme Silva (2008).

Desta forma, todas as variáveis supracitadas não agem isoladamente, pois todo o sistema está integrado e qualquer mudança em uma delas gera mudanças nas demais.

**Tabela 4** - Recorte das Correlações para Administradores e Não Administradores

	<i>Cultura</i>	<i>Experiência</i>	<i>Cultura Informal</i>	
<b>Administração</b>	-			
Relacionamento	0,38	0,73		
Informal	0,70	0,43		
<b>Não Administração</b>	-	-		
Informal	-0,09	0,12	0,63	1

**Fonte:** elaborado pelos autores

Salienta-se que foram identificadas correlações que corroboram para a relação entre a aprendizagem informal, experiência e o relacionamento, conforme segue na tabela 4. Isto pode ser um indicativo de que o gestor julga mais interessante o aprendizado quando se relaciona com os outros e quando tal relacionamento, por sua vez, leva a uma experiência que gera aprendizagem. Além disso, foi possível observar também que o estilo de aprendizagem predominante para os gestores formados em administração, a acomodação, também pode ser justificado por meio dos resultados da correlação entre a experiência e o relacionamento, visto que tal estilo indica uma forma de aprendizado que é facilitada a partir das experiências.

#### 4.4 Aprendizagem formal e informal

De acordo com a tabela 5, com as porcentagens de concordância para aprendizagem formal e informal, observou-se que 83% dos administradores afirmaram aprender melhor em cursos presenciais do que em cursos a distância, enquanto que 69% dos não administradores alegaram o mesmo. Com relação à afirmativa de que a atual atividade profissional exercida estimula os respondentes a buscar novos conhecimentos dentro da empresa, 81% administradores e 94% dos não administradores concordaram.

**Tabela 5-** Porcentagens de concordância para perguntas sobre aprendizagem formal e informal

<b>Tipo de Aprendizagem</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Geral</b>	<b>Administradores</b>	<b>Não administradores</b>
<b>Formal e Informal</b>	Considero que novos conhecimentos contribuirão para o meu desenvolvimento	97%	94%	100%
	Aprendo melhor em cursos presenciais quando comparado aos cursos à distância	76%	83%	69%
<b>Formal</b>	Aprendo em treinamentos, tanto presenciais quanto a distância	69%	64%	75%
	Prefiro aprender por meio de recursos tecnológicos e meios de comunicação, como ensino à distância e treinamentos online	25%	22%	28%
	Reuniões favorecem a aprendizagem	53%	56%	50%
	Aprendo quando leio ou assisto a um vídeo	92%	94%	89%
	Após o treinamento presencial, aplico o conhecimento adquirido em meu dia-a-dia	79%	69%	89%
	Aprendo melhor em cursos a distância quando comparado aos cursos presenciais	11%	11%	11%
	Prefiro aprender através dos meios convencionais, como palestras e atividades presenciais, que envolvam menor uso de novas tecnologias	54%	50%	58%
	Prefiro aprender por meio de atividades independentes, que possam ser realizadas individualmente e no meu próprio ritmo, ao invés do trabalho em equipe	22%	25%	19%
<b>Informal</b>	O trabalho me estimula a buscar novos conhecimentos dentro da empresa	88%	81%	94%
	Busco ajuda de colegas para esclarecer uma dúvida	96%	94%	97%
	Sinto me seguro em compartilhar o que já sei	97%	94%	100%
	Aprendo quando faço coisas	97%	94%	100%
	Após interação com pares, aplico o conhecimento adquirido em meu dia a dia	90%	83%	97%
	Estou sempre aprendendo algo novo em meu trabalho	81%	72%	89%
	Tenho maior interesse por atividades participativas, que envolvam investigação, observação e experimentação	83%	86%	81%

**Fonte:** elaborado pelos autores

Considerando essas duas afirmativas, foi possível identificar a relação delas com a aprendizagem autodirecionada, em que o profissional assume as responsabilidades pela sua trajetória de desenvolvimento sem a necessidade de intervenção de outros indivíduos. As respostas indicaram que aqueles que têm formação em administração demonstram ter menos autonomia ao ato de aprender do que os que possuem outras formações. Os não administradores, portanto, se posicionaram como menos dependentes de intervenções de outras pessoas no processo de aprendizagem.

Nota-se também que administradores e não administradores apresentaram maior preferência em processos informais de aprendizagem aumentando a relevância das relações interpessoais. Havendo concordância geral de 97% da amostra ao afirmar que se sentem seguros em compartilhar conhecimento e existindo a concordância de 96% ao admitir a prática de buscar ajuda dos colegas para esclarecimento de dúvidas, os respondentes demonstraram essa preferência nos processos espontâneos, não institucionalizados, de tentativa e erro, imitação, autodidatismo e busca de ajuda interpessoal abordados por Coelho, Borges e Andrade (2008). Assim como a concordância de 90% da amostra em relação a percepção de que conseguem aplicar em seu dia a dia o conhecimento adquirido nas interações com os pares, reforça a predileção pela aprendizagem informal que ocorre quando há algum grau de consciência de que a pessoa está aprendendo, conforme conceituado por Antonello (2006).

Mesmo considerando a baixa preferência por metodologias formais de aprendizagem, foi possível identificar que na análise geral 92% dos respondentes concordaram que aprendem enquanto leem ou assistem a vídeos e 79% concordaram que após treinamentos presenciais, aplicam o conhecimento adquirido no dia-a-dia, o que demonstra a consciência de habilidades desenvolvidas após processos técnicos de transmissão de conhecimento e consonância com o resultado obtido na análise do índice de Kolb (Observação Reflexiva), apresentado no subtópico anterior.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou os principais resultados do estudo cujo objetivo foi analisar o processo de aprendizagem de gerentes e identificar possíveis diferenças entre gestores com diferentes formações (administradores *versus* não administradores).

Nos resultados apresentados, verifica-se a relevante diferença na aprendizagem dos gestores administradores e não administradores. Evidenciando que suas respectivas formações acadêmicas lhe proporcionam visões diferentes para as tomadas de decisões, onde o primeiro busca aplicar sua aprendizagem na prática e a se relacionar com as pessoas, já o segundo visa o raciocínio lógico e impessoal e está mais voltado para os símbolos.

Dessa forma, verificou-se que o grupo total de respondentes constituiu-se de modo geral por gestores com o perfil de Observação Reflexiva, ou seja, tendem a refletir mais racionalmente antes da tomada de decisão e, por isso, rejeitam a subjetividade no processo de aprendizagem. Isto pressupõe que a atividade precisa ser lógica e fazer sentido a sua percepção de utilidade. É possível afirmar que, a partir dos resultados do presente estudo, o estilo de aprendizagem predominante destes profissionais os leva a preferir trabalhar em grupo e utilizar a imaginação para resolver problemas e refletir com base em suas experiências antes da tomada de decisões, o que não os impede de se adaptar facilmente a novas funções e desafios.

O resultado das variáveis contextuais permitiu identificar que os respondentes possuem um perfil de profissionais pouco conservadores, habilidosos em lidar com mudanças, o que pode ser até mesmo uma consequência do exercício no papel de líder. Também foi possível observar que há preferência na aprendizagem a partir da experimentação em toda a amostra. Outro aspecto relevante é a diferença na postura destes profissionais diante a responsabilidade pela sua trajetória de desenvolvimento. Os administradores da amostra se mostraram mais dependentes da intervenção e direcionamento de outros indivíduos e da organização como um todo na busca de novos conhecimentos.

Pode-se afirmar que a partir dos dados coletados, a relação entre a aprendizagem, experiência e o relacionamento foram os principais indicativos de que este processo advém de um ciclo onde o gestor apresenta mais interesse no aprendizado quando se relaciona com outras pessoas que os levem a uma experiência prática daquele conhecimento, gerando por

fim a percepção de maior aprendizagem. O que corrobora com a preferência apresentada pelos gestores em processos informais de aprendizagem, aumentando a relevância das relações interpessoais. Vale ressaltar que a preferência supracitada existe ainda que os respondentes tenham consciência de que métodos formais de aprendizagem também o possibilitam desenvolver habilidades e aplicar o conhecimento adquirido.

Sendo a amostra não probabilística, pode ser considerado o principal limitador desse estudo, visto que os resultados obtidos não podem ser generalizados para a população alvo. Ainda assim, o presente estudo contribui para uma maior compreensão do processo da aprendizagem dos gerentes e seu contexto fomentador a fim de que houvesse a possibilidade fundamentar a seleção e implantação das ações de treinamento e desenvolvimento considerando a formação destes líderes.

Sugere-se que novos estudos sejam feitos ampliando a amostra para que se obtenha um maior embasamento nas inferências. Estudos que analisem também a influência de cada um dos fatores contextuais na preferência pela aprendizagem formal ou informal podem oferecer contribuições importantes para a área. Por fim identificar no desempenho dos gestores novos comportamentos que comprovem a efetividade do aprendizado pode ser a base informacional que viabiliza a avaliação da efetividade dos processos de aprendizagem instituídos e se estes são alinhados com as preferências de cada indivíduo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTONELLO, C.S. A Metamorfose da Aprendizagem Organizacional: Uma Revisão Crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (Org). **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- \_\_\_\_\_. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento organizacional e gestão**, v.1, p. 17-37, 2006.
- \_\_\_\_\_. Saberes no Singular? Em discussão a falta fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: ANTONELLO, C.S.; GODOY, A.S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- ANTONELLO, C.S.; AZEVEDO, D. Aprendizagem Organizacional explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas. In: ANTONELLO, C.S.; GODOY, A.S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- BABBIE, Earl R. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte, MG: Ed. UFMG, 2005.
- BATISTA, G. A.; SILVA, M. R. L. **Estilo de Aprendizagem Kolb, 2008**.
- BIDO, D. S. et al. Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. **Revista Eletrônica de Administração**, Rio Grande do Sul, vol. 17, n. 1, p. 58-85, 2011.
- COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, E. J. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. In: **Paidéia**, Ribeirão Preto, volume 18, número 40, 2008, p. 221-234. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v18n40/02>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2013.
- CONLON, Thomas J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial Training**, v. 28, n. 2-4, 2003, p. 283-295.
- D'AMELIO, M. **Aprendizagem de competências gerenciais: um estudo com gestores de diferentes formações**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.
- \_\_\_\_\_. Gerentes de diferentes formações e suas trajetórias de aprendizagem. In: ANTONELLO, C.S.; GODOY, A.S. (Orgs.) **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

- DANTAS, L. A. de O. Aplicação do Teste de Kolb na Análise dos Estilos de Aprendizagem em Ingressantes do Curso de Ciências Contábeis. **Educação e Formação Profissional**. Sergipe: UFS, 2011.
- EASTERBY-SMITH, M; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- ESTIVALETE, V. F. B.; LOBLER, M. L. PEDROZO, E. A. Repensando o processo de aprendizagem organizacional no agronegócio: um estudo de caso realizado numa cooperativa destaque em qualidade no RS. **Revista de Administração Contemporânea**. 2006, vol.10, n.2, pp. 157-178.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, 2001.
- FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR, M.M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: **As Pessoas na Organização**. LIMONGI-FRANÇA, A.C. et al. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GODOY, A.S.; ANTONELLO, C.S. Uma agenda brasileira para estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. vol. 49, n. 3 (jul./set.2009), p. 266-281.
- HAIR, J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KIM, D.H. Administrando os ciclos de aprendizado organizacional. In: WARDMAN, K.T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Editora Futura, 1996.
- KOLB, D.A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- LEITE, I. C. B. V. O aprendizado da função gerencial por meio da experiência. In: ANTONELLO, C.S.; GODOY, A.S. (Orgs.) **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- LEITE, I. C. B. V; GODOY, A. S; ANTONELLO, C. S. **O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2003.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MORAES, L. V. S; SILVA, M. A; CUNHA, C. J. C. A Aprendizagem Gerencial: Teoria e Prática. **Revista de Administração de Empresas – eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 7, jan./jun. 2004.
- \_\_\_\_\_. A dinâmica da Aprendizagem Gerencial em um Hospital. **Revista de Administração de Empresas – eletrônica**, v. 3, n. 2, Art. 18, jul./dez. 2004.
- NONAKA, I; VON KROGH, G.; ICHIJO, K. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SILVA A. B. et al. **Mudança organizacional e suas implicações na aprendizagem**. Fortaleza: ENEGEP, 2006.
- SILVA A. B. O Contexto social da aprendizagem de gerentes. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.9, n. 6, p. 26-52, set./out. 2008.