



## FORMAS DE APRENDIZAGEM GERENCIAL OCORRIDAS DURANTE O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: O CASO DOS GESTORES DA EMBRAPA CLIMA TEMPERADO

Louise de Lira Roedel Botelho \*

Cleomar Minetto \*\*

Marcelo Macedo \*\*\*

Eliseu Champe \*\*\*\*

Evelin Priscila Trindade \*\*\*\*\*

Solano Ribas \*\*\*\*\*

### RESUMO

O objetivo deste trabalho foi compreender as formas de aprendizagem gerencial ocorridas com os gerentes da Embrapa Clima Temperado durante o processo de mudança organizacional. Este estudo utilizou como amostra seis gerentes que conduziram tal processo entre os anos de 2003 a 2006, quando essa organização elevou-se da 29ª posição para o 1º lugar no *ranking* de desempenho utilizado pela Embrapa para avaliar os serviços prestados à sociedade. Para alcançar tal objetivo, foi realizada uma pesquisa funcionalista e qualitativa. Desta forma, por intermédio dos depoimentos dos gerentes entrevistados, verificaram-se padrões do fenômeno da aprendizagem gerencial na mudança. Como resultado, foram identificadas cinco formas de aprendizagem vivenciadas pelos gestores pesquisados: projetos de aprendizagem, aprendizagem em grupo, aperfeiçoamento, reflexão e referência. Tais pontos se fizeram presentes na construção do processo dinâmico de aprendizagem.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mudança Organizacional. Aprendizagem Gerencial. Gerentes.

\* UFSC, Cerro Largo, RS, Brasil, [louisebotelho@gmail.com](mailto:louisebotelho@gmail.com)

\*\* UFSC, Cerro Largo, RS, Brasil, [cleomar.itcees@gmail.com](mailto:cleomar.itcees@gmail.com)

\*\*\* UFSC, Florianópolis, SC, Brasil, [marcelomacedo@egc.ufsc.br](mailto:marcelomacedo@egc.ufsc.br)

\*\*\*\* UFSC, Cerro Largo, RS, Brasil, [eliseu.itcees@gmail.com](mailto:eliseu.itcees@gmail.com)

\*\*\*\*\* UFSC, Florianópolis, SC, Brasil, [evelin.trindade@gmail.com](mailto:evelin.trindade@gmail.com)

\*\*\*\*\* UFSC, Cerro Largo, RS, Brasil, [kerli.itcees@gmail.com](mailto:kerli.itcees@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho se desenvolve na intersecção de dois campos do conhecimento: aprendizagem gerencial e mudança organizacional. A ideia de que a aprendizagem gerencial é um campo de pesquisas, é relativamente recente nos estudos organizacionais. Sua história inicia nos anos 1960, com a emergência de estudos acadêmicos na *Lancaster University*, no Reino Unido, havendo posteriormente uma replicação dessas ideias nas escolas de gestão americanas. Ao mesmo tempo, empresas públicas e privadas iniciaram investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento gerenciais com o intuito de aprimorar as técnicas e práticas dos gestores organizacionais (BURGOYNE; REYNOLDS, 1997, p. 7).

A aprendizagem gerencial estuda a teoria e a prática da gerência (FOX, 1997). Ela tem como objetivo discutir tanto a prática profissional, quanto as teorias sobre como a aprendizagem ocorre nos gerentes (HAWTHORNE, 2010).

No campo de conhecimento da mudança organizacional, os estudos têm sido elaborados desde a metade do século passado. Lewin (1951) estudou a mudança a partir da perspectiva dos indivíduos dentro das organizações. Seu trabalho desencadeou o surgimento de pesquisas sobre a mudança organizacional na Administração.

No processo de mudança organizacional, os gestores são os principais atores (YUKL, 1998), justamente pelo fato de que são eles os responsáveis por conduzirem o processo de mudança nas organizações (SCHEIN, 1996).

A partir dos anos setenta e oitenta, iniciaram-se estudos com o foco no papel dos gestores sobre a mudança organizacional. A figura do “gerente proativo”, como um indivíduo capaz de se antecipar ao processo de mudança e tomar decisões que concorram para a adaptação da organização de uma melhor forma, começa a ganhar corpo na pesquisa científica (WOOD, JR., 1999).

Dentro dessa construção de um campo de estudo que relacione os temas da aprendizagem gerencial e da mudança organizacional, o presente artigo tem origem. Este trabalho apresenta os resultados de uma tese de doutorado realizada com seis gerentes que vivenciaram o processo de mudança organizacional no Centro de Pesquisa Agropecuária de Clima Temperado (CPACT), também conhecida como Embrapa Clima Temperada, localizada na região de Pelotas, Rio

Grande do Sul. O objetivo desta pesquisa foi compreender as formas de aprendizagem gerencial consideradas importantes pelos investigados durante o processo de mudança organizacional.

Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa interpretativista (MORGAN, 2002). Este estudo utilizou como amostra seis gerentes que conduziram o processo de mudança organizacional na Embrapa Clima Temperado entre os anos de 2003 a 2006. Esses seis gerentes são conhecidos na Embrapa Clima Temperados pela sigla G6, que significa grupo dos seis. O período em questão estudado refere-se ao momento em que essa organização elevou-se da 29ª posição para o 1º lugar no *ranking* de desempenho utilizado pela Embrapa para avaliar os serviços prestados à sociedade.

O presente artigo está estruturado em cinco seções. A primeira situa o leitor em relação à pesquisa. A segunda apresenta a revisão da literatura sobre aprendizagem gerencial, mais precisamente como os gerentes aprendem nas organizações. A terceira seção apresenta as questões metodológicas do trabalho, como: o delineamento da pesquisa, identificação da amostra e o processo de coleta e análise dos dados. A quarta seção narra como os gerentes da Embrapa Clima temperado aprenderam durante o processo de mudança organizacional. E, por fim, são tecidas as considerações finais.

## **2 COMO OS GERENTES APRENDEM**

Os gerentes aprendem ao longo de suas vidas. A aprendizagem gerencial deve ser compreendida como um processo de diversas naturezas e que pode acontecer de diferentes maneiras (BROOKFIELD, 1990). Nesta seção serão apresentadas as principais formas de aprendizagem encontradas na literatura.

### **2.1 APRENDIZAGEM EM GRUPO**

A aprendizagem em grupo é definida por Wilson, Goodman e Cronin (2007 p. 1044) como uma mudança no repertório de comportamento do grupo, e aborda o construto de acordo com uma abordagem cognitivista. Para os autores, a aprendizagem em grupo configura-se como uma manifestação, tanto interna quanto externa, de processamento de informação. Entretanto, esse processo só acontece quando cada membro tem o entendimento de que todos compartilham do mesmo conhecimento, sendo possível antecipar a resposta do grupo em uma determinada

situação.

### 2.1.1 Aperfeiçoamento

Segundo a literatura, o aperfeiçoamento está relacionado à forma como os gerentes buscam aperfeiçoamento está relacionado à forma como os gerentes buscam aprimorar-se profissionalmente, podendo ser formal ou informal (CERVERO; MILLER; DIMMOCK, 1986; DAFT, 2006; ESCRIVÃO FILHO, 1995).

#### 2.1.1.1 Aprendizagem formal

A aprendizagem formal é aquela que ocorre orientada por um educador ou treinador (BROOKFIELD, 1990). De forma geral, essa aprendizagem ocorre nos gerentes por meio de cursos universitários, cursos de capacitação, treinamento, desenvolvimento gerencial, seminários, *workshops*, programas de auto estudo, palestras, videoconferências, cursos à distância, entre outros (FOX, 1997; CERVERO; MILLER; DIMMOCK, 1986).

A aprendizagem formal muitas vezes pode ser oferecida pelas organizações aos gerentes como forma de incentivo ou requisito necessário à ascensão profissional. Geralmente esse tipo de aprendizagem fornece algum certificado como forma de comprovação do conhecimento adquirido durante o processo de ensino-aprendizagem (BROOKFIELD, 1990).

#### 2.1.1.2 Aprendizagem informal

A aprendizagem informal é aquela que ocorre fora de ambientes formais de aprendizagem (BROOKFIELD, 1990). A aprendizagem informal pode envolver as seguintes atividades (CERVERO; MILLER; DIMMOCK, 1986): consulta de dicionários e terminologias técnicas; procura de especialistas para relato sobre projetos; conselhos de supervisores ou coautores; consulta à fontes de referência; leitura de periódicos técnicos; trabalho em comitês para tomada de decisões sobre projetos; participação em convenções profissionais e apresentações técnicas para grupos de trabalho.

### 2.1.1.3 Aprendizagem auto direcionada

A aprendizagem auto direcionada ocorre concomitantemente de maneira formal e informal (BROOKFIELD, 1990). Nela os gerentes direcionam seus próprios processos de aprendizagem, com ou sem auxílio de outras pessoas, pautando-se em suas necessidades, carências e objetivos, selecionando e recortando o universo que desejam compreender (KNOWLES, 1975; SILVA, 2000; POSSAMAI, 2005).

A orientação de Brookfield (1990) estabelece que a aprendizagem auto direcionada possa ser entendida como a capacidade dos gerentes de planejarem, conduzirem e avaliarem suas atividades de forma autônoma e independente. Para Cranton (1994), a aprendizagem auto direcionada ocorre quando o gerente decide o que quer estudar, mudando conscientemente seus comportamentos e conhecimentos sobre determinado assunto.

### 2.1.2 Reflexão

A aprendizagem pode ocorrer, também, pela reflexão na ação, isto é, quando um indivíduo procura, por meio de sua experiência anterior, entender uma nova situação com que se depara. Para Schön (1983), as pessoas são conduzidas por uma experiência vivenciada, que leva à compreensão de um contexto vivido. Schön (1983) argumenta ainda, que por meio dessa compreensão, o indivíduo pode estruturar o problema, sugerir uma ação e então reinterpretar a situação à luz das consequências da ação. Tudo isso leva os indivíduos a estarem preparados para situações futuras.

### 2.1.3 Referência

Por meio da forma de aprendizagem da referência os gerentes desenvolvem hábitos e valores para executar suas atividades profissionais (MOTTA, 2006; SILVA, 2009). O trabalho de Gottwald (2001) concebe que os gerentes copiam ou tomam alguém como referência, como uma forma de reterem conhecimentos ou habilidades para atuarem ou melhorarem sua forma de gestão. Assim, o gerente analisa e absorve aquilo que pensa ser construtivo e eficiente, passando a agir conforme o novo pensamento, a nova ideia e as novas ações.

## 2.2 PROJETOS DE APRENDIZAGEM

As formas “projetos de aprendizagem” encontrados nesta pesquisa foram subdivididas em: a) projetos individuais e b) projetos organizacionais. Diferente da aprendizagem individual, aprendizagem organizacional é característica do conhecimento institucionalizado no nível organizacional (CROSSAN, LANE; WHITE, 1999). Além disso, a diferença entre o conhecimento individual e conhecimento organizacional é a chave para a compreensão da aprendizagem organizacional. O conhecimento organizacional é independente dos indivíduos que as criam e implementam, e deve persistir sem sofrer pelo processo de mobilidade pessoal (LEVITT; MARCH, 1988).

Alguns exemplos de projetos de aprendizagem individual e organizacional se evidenciam nos estudos de Moraes (2000) e Grohmann (2004). Moraes (2000), ao entrevistar os gerentes de um hospital, verificou que os mesmos planejavam seus projetos de aprendizagem como uma forma de suprir carências de ordem teórica no campo da atividade gerencial. Já Grohmann (2004) verificou que seus investigados realizaram cursos para adquirir melhores conhecimentos para a atividade profissional e pela própria vontade de se aperfeiçoar e aprender.

## 3 METODOLOGIA

Esta seção tem o objetivo de apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados na investigação do problema de pesquisa. A presente seção está dividida em cinco subseções: a primeira apresenta o delineamento da pesquisa; a segunda identifica a seleção da amostra; a terceira descreve o roteiro e estudo piloto; a quarta apresenta a coleta de dados; e, por fim, a quinta descreve a forma como os dados desta pesquisa foram analisados.

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Morgan (2002), as pesquisas científicas podem ser conduzidas pelos pesquisadores a partir de paradigmas. Esses paradigmas correspondem a uma lente implícita ou explícita de olhar a realidade. Para Morgan (2002), os estudos organizacionais podem pautar-se em quatro paradigmas: o funcionalista, o interpretativista, o humanista radical e o estruturalista

radical. Dentre as diferentes visões de mundo mencionadas a presente pesquisa posiciona-se no paradigma funcionalista, o qual se fundamenta no olhar objetivo da realidade pesquisada. Segundo Morgan (2002, p. 16) o paradigma funcionalista “se baseia na pressuposição de que a sociedade tem existência concreta e real e um caráter sistêmico orientado para produzir um estado de coisas ordenado e regulado”. As pesquisas orientadas pelo funcionalismo são reguladoras e práticas, visam a produção de conhecimento empírico útil (MORGAN, 2002). Partindo de uma visão objetiva da realidade, a investigação proposta segue as orientações da pesquisa qualitativa. A abordagem qualitativa permite a compreensão do fenômeno no contexto em que ocorre. A pesquisa qualitativa tem sido prestigiada por pesquisadores que indagam em suas pesquisas “por que” e “como”, de modo a realizar explicações sem a preocupação com causas e efeitos (YIN, 1989).

Com base no objetivo geral deste artigo, optou-se por pré-determinar o modelo teórico a ser utilizado na fase da análise dos dados. Sendo assim, para a construção desta pesquisa foi descrito o processo de aprendizagem gerencial na mudança organizacional vivenciado pelos investigados.

### 3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA

Seguindo as orientações de Merriam (2002), a pesquisa utilizou uma pequena amostra não probabilística de investigados. De acordo com Merriam (2002) os estudos qualitativos adotam uma amostragem intencional para entender um fenômeno específico. Este estudo utilizou como amostra seis gerentes que conduziram o processo de mudança organizacional na Embrapa Clima Temperado entre os anos de 2003 a 2006. Esses seis gerentes são conhecidos na Embrapa Clima Temperado pela sigla G6, que significa grupo dos seis. O período em questão estudado refere-se ao momento em que essa organização elevou-se da 29ª posição para o 1º lugar no ranking de desempenho utilizado pela Embrapa para avaliar os serviços prestados à sociedade.

### 3.3 ROTEIRO E ESTUDO PILOTO

Com base nos objetivos deste trabalho e nos resultados da revisão da literatura, foi elaborado um roteiro piloto de entrevista. O documento abrangeu diferentes aspectos relativos à

aprendizagem dos participantes durante a mudança organizacional, tais como: o contexto da mudança, perfil dos entrevistados, formas de aprendizagem entre outros.

O roteiro piloto foi aplicado à três colaboradores da Embrapa Clima Temperado. Após sua aplicação, passou-se para a fase de ajustes do mesmo instrumento.

### 3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados baseou-se no roteiro de entrevista e em dados documentais. O roteiro de entrevistas foi construído a partir de perguntas semiestruturadas. Utilizou-se também, os arcabouços teóricos de Taylor e Bogdan (1997) para as entrevistas em profundidade. Além da técnica mencionada, as entrevistas seguiram o modelo proposto por Seidman (1997): a primeira entrevista com cada gerente estabeleceu o contexto da experiência dos participantes; a segunda reconstruiu os detalhes de suas experiências e o contexto em que ocorreram; e a terceira encorajou os participantes a refletirem sobre o significado de suas experiências vividas.

A segunda atividade desta fase compreendeu a coleta de documentos da organização. Essa iniciativa ocorreu juntamente com o primeiro encontro das entrevistas. Para a coleta foram utilizados os seguintes documentos: Plano Diretor da Embrapa, Plano Plurianual do Governo Federal, Plano Diretor da Embrapa Clima Temperado, Estatuto da Embrapa, Relatórios de Gestão da Embrapa Clima Temperado, Manuais do Sistema de Avaliação das Unidades da Embrapa, entre outros.

Cada entrevista foi gravada em mídia digital e transcrita.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados compreendeu as seguintes etapas: a leitura e releitura de cada entrevista compreendeu a primeira etapa da fase pós-campo. Depois de concluída a transcrição de cada entrevista, realizou-se a leitura do texto transcrito, com o objetivo de identificar temas relevantes relacionados à aprendizagem gerencial na mudança nos entrevistados. Na etapa da codificação das entrevistas procurou-se construir categorias que orientaram o tratamento dos dados coletados, tais categorias foram orientadas pelos modelos teóricos utilizados advindos da literatura. Depois de concluída passou-se para o terceiro momento, o qual compreendeu a leitura e releitura das entrevistas codificadas, visando a verificação da importância das categorias



encontradas no texto. A quarta etapa, correspondeu ao agrupamento dos relatos dos gerentes em quadros temáticos, que consistiram na criação de um conjunto de categorias afins, identificadas no momento da leitura e releitura dos protocolos. A quinta etapa preencheu-se os quadros temáticos com intuito de tecer considerações, apresentadas nas margens do texto, a respeito de trechos que aparentaram relevância para o estudo. A sexta etapa compreendeu a estruturação dos textos referentes a cada tema.

Por fim, os resultados das entrevistas foram analisados e comparados à teoria vigente sobre aprendizagem gerencial na mudança organizacional, o qual deu origem ao texto final da análise dos dados coletados nesta pesquisa.

#### 4 FORMAS DE APRENDIZAGEM DOS GERENTES PESQUISADOS

O intuito desta seção é apresentar formas de aprendizagem consideradas relevantes para os gerentes no CPACT durante o processo de mudança organizacional. Por meio dos depoimentos dos entrevistados, verificaram-se padrões do fenômeno da aprendizagem gerencial na mudança, os quais subsidiaram a construção de categorias de análise. Isso possibilitou a discussão sobre a forma como ocorreu o processo de aprendizagem nos gerentes pesquisados.

As categorias de análise foram construídas com base no referencial teórico do trabalho e com a análise dos dados coletados. Ao todo, encontraram-se cinco formas de aprendizagem vivenciadas pelos investigados, apresentadas na figura 1 a seguir.

**Figura 1 – Formas de aprendizagem vivenciadas pelos gestores pesquisados**



Fonte: Botelho (2012)

Na seção seguinte são descritas as formas de aprendizagem vivenciadas pelos gestores pesquisados, apresentadas na figura 1.

#### 4.1 APRENDIZAGEM EM GRUPO

Nesta pesquisa, a aprendizagem em grupo resulta do compartilhamento de um conjunto de conhecimentos adquiridos pelos gerentes entrevistados durante as práticas gerenciais do G6. Esse conjunto de conhecimentos reflete os resultados dos processos de trabalho no âmbito organizacional. Em consonância com os resultados apontados pela literatura na área da aprendizagem gerencial, os entrevistados demonstraram que grande parte de seu aprendizado gerencial ocorreu por intermédio de suas participações no grupo gerencial do G6, que atuou como uma comunidade de prática.

A comunidade de prática utilizada pelo G6 foi uma forma de aprendizagem encontrada neste estudo empírico, devido a algumas características: seus integrantes procuraram estabelecer um conjunto de atividades que levassem os indivíduos a tornarem-se membros; transferiram conhecimentos tácitos a novos membros; valorizaram a confiança no grupo gerencial; escolheram os novos integrantes do grupo e trabalharam o processo de transição entre a entrada de um novo membro e a saída de outro. Os membros do G6 costumam trocar informações, desde estratégias até situações corriqueiras como resolução de conflitos ou solução de problemas no trabalho. Tudo isso pode ser visto no extrato das falas dos investigados, a seguir:

Como é que a gente faz isso? **Primeiro a gente dá corda [...] vê como a pessoa vai se saindo, dá mais trabalho ou faz ela trabalhar com algo novo, [...] vê se tem interesse, se consegue acompanhar,** (grifo meu) [...] a gente vê também a personalidade de cada um, para ver se vai se adequar no grupo. Geralmente acontece de alguém do G23 ascender ao G6, devido à saída de um membro do G6, ou seja, alguém do G6 assumir outro cargo. (Entrevistado C)

**Acho que os momentos de reunião são muito importantes [...] lá a gente aprende muito com o grupo de trabalho** (grifo meu) (G6) [...] desde como cada um atua na gestão, como pensa [...] tem um colega do G6 que eu me identifico muito, procuro sempre atuar na minha gestão, sempre me baseando na gestão dele (Entrevistado F).

O mais importante para a mudança **foi a confiança que todos nós (G6) temos um no outro. Acho que isso facilita tudo** (grifo meu) [...] (Entrevistado A)

Como é que a gente escolhe? **Bem não é uma norma, mas tem funcionado mais ou menos assim, nós temos o grupo gerencial (G6) e um grupo de supervisores (G23), alguns do G6 de hoje fizeram parte do G23** (grifo meu), ou foram assessores como no caso do Ômega. [...] conversamos muito no grupo (G6) para escolhermos quem fará

parte com a saída de alguém, como aconteceu com o caso do Beta, que foi para Brasília. Daí o nome mais cotado para assumir a vaga foi o Entrevistado A [...] mas o processo de transição é algo que nós trabalhamos com a pessoa com o tempo, dando trabalho, oportunidades de aprender e ver como essa pessoa responde a tudo isso [...] então a pessoa tem que ter perfil, tem que gostar de trabalhar em grupo [...] tem que afinar com o grupo. (Entrevistado B).

O que eu gosto **no G6 é que nós temos uma política de trabalho coletivo, trabalhamos tudo desde estratégias de topo até situações do dia-a-dia** (grifo meu). É uma troca constante e coletiva (Entrevistado D)

Pelas explanações dos entrevistados verificou-se que a aprendizagem gerencial ocorreu pela forma da comunidade de prática, não apenas pela participação dos entrevistados num grupo gerencial, mas pela forma como cada um desses membros absorve e é absorvido pela prática gerencial. Tudo isso está de acordo com o exposto por Lave e Wenger (1991), segundo os quais o conhecimento de um grupo não pode ser retido apenas em estratégias, normas e planos numa organização, mas sim em hábitos criados pelos indivíduos, os quais podem ser transferíveis a novos membros. Assim, conforme asseveram Wilson, Goodman, e Cronin (2007) citados por Carvalho, Steil e Santos (2010)

o compartilhamento é o processo por meio do qual novos conhecimentos, rotinas ou comportamentos tornam-se distribuídos entre os membros do grupo, ao mesmo tempo em que comportamentos tornam-se distribuídos entre os membros do grupo, ao mesmo tempo em que processo envolve a profundidade da aprendizagem - nível de detalhamento sobre um conhecimento particular, rotina ou comportamento que é compartilhado pelos membros do grupo; e a amplitude da aprendizagem - nível de distribuição da aprendizagem no grupo – quantos membros do grupo compartilham a compreensão sobre o novo conhecimento ou rotina (WILSON, GOODMAN, e CRONIN, 2007 apud CARVALHO, STEIL e SANTOS (2010, p.04).

#### 4.1.1 Aperfeiçoamento

O aperfeiçoamento foi uma forma de aprendizagem evidenciada nos discursos dos entrevistados a respeito de suas aprendizagens gerenciais na mudança do CPACT. Dessa forma, o aperfeiçoamento está relacionado à forma como os gerentes buscam aprimorar-se profissionalmente, podendo ser, este aperfeiçoamento, formal ou informal (CERVERO; MILLER; DIMMOCK, 1986; DAFT, 2006; ESCRIVÃO FILHO, 1995).

##### 4.1.1.1 Formal

Três entrevistados (C, D e F) relataram momentos de aprendizagem relativos à participação deles em cursos ou programas de treinamento e desenvolvimento gerenciais. De acordo com Cervero; Miller; Dimmock (1986), os recursos formais de aprendizagem utilizados por gestores podem ser a participação desses em *workshops*, seminários e cursos promovidos por instituições educacionais. Ou seja, os recursos formais de aprendizagem são todas aquelas atividades que buscam desenvolver os conhecimentos, habilidades ou atitudes nos executivos de maneira formal e programada por uma instituição (HOULE, 1980; DAFT, 2006; CHIAVENATTO, 2010; MOTTA, 2007):

Depois da mudança, nós do G6, **contratamos uma empresa chamada Oficina de Gente, para dar cursos pros gerentes, todos do G23 e do G6** (grifo meu). Porque os do G6 que são supervisores, geralmente não são contemplados com os cursos que a Embrapa seleciona para a chefia fazer. Essa foi uma saída que encontramos para que todos pudessem ter acesso a novos conhecimentos. Um curso de Desenvolvimento de Liderança, um aprendizado de gestão. (Entrevistado C)

Segundo os entrevistados, a Embrapa possui uma dinâmica de incentivo a programas de desenvolvimento e treinamento gerenciais. Os gestores de cúpula (G6) e os gestores intermediários (G23) periodicamente realizam cursos de aperfeiçoamento na unidade. Os cursos ministrados na Embrapa são realizados por instituições de ensino reconhecidas no Brasil. Os resultados encontrados são coerentes ainda com os achados do trabalho de Leite; Godoy e Antonello (2006). De acordo com elas, os sujeitos investigados em sua pesquisa citaram que quanto ao treinamento explícito (formal) que receberam nas instituições de ensino ou na própria empresa, obtiveram como principal resultado o aprendizado de disciplinas que fornecem base ao gerenciamento. O treinamento formal foi reconhecido por quase todos os envolvidos naquela pesquisa como um facilitador ao desenvolvimento das habilidades gerenciais.

#### 4.1.1.2 Informal

Dois gestores (B e F) relataram ter utilizado de recursos informais de aprendizagem durante sua trajetória gerencial, mas principalmente quando vivenciaram o processo de mudança no CPACT. As maneiras como os gestores utilizaram os recursos informais de aprendizagem podem ser vistas nas falas a seguir:

“Não tenho tido tempo, eu leio, acompanho lendo, me informando, **procurando algumas coisas na internet**, mas eu não tenho tido oportunidade para isso. [...] durante a mudança, acho que antes de tudo começar, **eu já pesquisava muita coisa, para saber mais sobre aquilo (mudança), como funcionava, etc. (grifo meu)** [...]” (Entrevistado B).

Curso, não. Eu leio alguns livros, tipo "O Monge e o Executivo", "O Segredo", **mas o que eu leio mais mesmo é a Bíblia. Tiro lições diariamente dela (grifo meu)**. Na verdade, eu considero que eu estou aprendendo sempre, e os cursos, eles às vezes te dão a capacidade de enxergar de uma forma uma coisa que tu não tinhas conseguido enxergar ainda. Então eu acho os cursos importantes, mas o aprendizado é diário. [...] tendo mudança ou não [...] (Entrevistado F)

Conforme seus relatos, os gestores buscam constantemente se atualizar e agregar novos conhecimentos que levam ao enriquecimento de suas práticas gerenciais. O destaque nas falas é para as diferentes fontes informais de aprendizagem que eles buscaram. Em suma, para os investigados os recursos informais de aprendizagem permitiram a criação de novas sínteses e ideias sobre suas atuações gerenciais.

Os resultados estão de acordo com que Brookfield (1990) considera aprendizagem informal. Para Brookfield (1990), a aprendizagem informal é tida como aquela que se dá por meios informais, redes de aprendizagem, grupos de ação comunitária e outros cenários não institucionais.

#### 4.1.2 Reflexão

A aprendizagem pode ocorrer também pela reflexão na ação. Isso ocorre quando um indivíduo busca, por meio de sua experiência anterior, compreender a nova situação que se apresenta. Para Schön (1983), os indivíduos são guiados por uma experiência anterior que leva à compreensão de uma determinada situação.

Este estudo mostrou que uma das maneiras eficazes de aprendizagem gerencial está embasada na reflexão dos executivos sobre suas experiências vividas na gestão. Dessa forma, a aprendizagem na reflexão, nesta pesquisa, remeteu-se à reflexão sobre os desafios do trabalho gerencial. A reflexão sobre os desafios diários do trabalho gerencial foi uma forma de aprendizagem destacada pelos investigados C e F. Esse modo de aprendizagem está pautado na conduta pessoal desses gerentes, a saber, como eles atuam frente aos acontecimentos não planejados do cotidiano de suas práticas gerenciais.

**Teve um momento em que teve gente que disse: “com esses caras do Partido X eu não trabalho!”** (grifo meu) [...] Então o que a gente fez? A gente (G6) precisava quebrar essa barreira, tinha que desmontar essa arapuca, desconstruir esse preconceito. Mostrar o que queríamos de verdade, e o que queríamos iria muito mais longe do que nossos apontamentos políticos. Nós queríamos era uma Embrapa mais aberta, mais plural, mais democrática. **Nós refletíamos no G6 sobre como iríamos enfrentar esses problemas** (Entrevistado C)

**No início tinha um pouco de resistência sim, uma coisa meio que um medo por causa da relação política e partidária do grupo (G6)** (grifo meu)[...] mas nós fomos mostrando que isso não existia, que estávamos ali para trabalhar e melhorar a unidade. Porque a coisa já tava tão ruim que era complicado. Mas no início nós enfrentamos algumas caras feias. Mais quando há algum problema para ser resolvido, nós compartilhamos, refletimos e tomamos uma decisão e foi assim que fizemos para resolver essa situação inicial. (Entrevistado F)

Nos relatos, os entrevistados C e F demonstraram que os gestores do G6 utilizaram a reflexão mais como uma forma de encarar as situações do dia a dia do que como um método estrategicamente delimitado para o aprendizado. O relato do investigado C direcionou para os achados de Moraes (2000), em que a autora argumenta que seus respondentes aprenderam, com as experiências, a solucionar problemas e desafios oriundos do ambiente de trabalho gerencial, mostrando que essa aprendizagem repercute em suas ações futuras como gestores.

Os momentos de conflito com os subordinados ou outros gestores, situações que emanam de crises estão calçados em períodos de grande incerteza (DAFT, 2008).

No caso dos gestores do G6, na reflexão sobre os desafios diários do trabalho gerencial estão também os momentos de conflito e crise. Conforme pode se observar no extrato da fala do entrevistado A:

Nesse período de 2003 a 2006, nós dissemos que o nosso papel como gestor era eliminar, ou diminuir ao máximo, quebrar esse gelo que existia. O clima organizacional na época não era muito bom [...] **tinha conflitos com alguns empregados, talvez alguma desconfiança sobre o grupo que estava se formando (G6)** (grifo meu) [...] Mas o G6 é assim, se tem algum problema na unidade ou com algum gestor, nos pensamos coletivamente como resolver aquela situação [...] e isso sempre foi assim, desde que esse grupo foi montado [...] **acho que isso (pensar coletivamente/ refletir sobre alguma situação) é uma coisa importante, faz com que a gente aprenda em grupo** (grifo meu). (Entrevistado A)

A reflexão sobre momentos de conflito e crises contribui para o aprendizado gerencial, conforme identificado pelo investigado, para o qual tais reflexões proporcionam uma assimilação intensa do papel de ser gerente no CPACT. Tudo isso coincide com o estudo de Moraes; Silva e Cunha (2004). Tal estudo mostrou que a aprendizagem depende de contextos vivenciados e das pressões internas e externas que os gerentes enfrentam no seu dia a dia. Para as autoras, os

momentos de conflito e crise incorporam o cenário do trabalho gerencial e podem servir de aprendizado para a gestão.

#### 4.1.3 Referência

Por meio da forma de aprendizagem da referência os gerentes formam atitudes e criam valores para sua atuação profissional (MOTTA, 2006; SILVA, 2009). O entrevistado A revelou que tomou como referência um colega de gestão do G6, o qual se tornou para o investigado uma espécie de mentor. Essa identificação pessoal do entrevistado com outro integrante do grupo foi essencial para sua aprendizagem:

**Mas ele é uma pessoa, assim, muito calma, muito tranquila, muito ponderada. Eu me afinei muito com a forma dele trabalhar, e comungamos assim de muitas coisas, muitos valores, muitos princípios semelhantes. Então, pra mim foi muito tranquilo, assim, e foi um aprendizado realmente muito grande** (grifo meu) [...] eu acho assim, que poder trabalhar e ter contato com ele (membro do G6), possibilitou que além de eu aprender como gestor, possibilitou que eu melhorasse certos pontos que eu tinha dificuldade. [...] na verdade eu me identifiquei muito com a forma de gestão dele (membro do G6) [...] desde como ele resolvia os problemas, até mesmo como atuava [...] eu acredito que ele é uma grande referencia para mim [...] (Entrevistado A).

De acordo com o entrevistado A, a identificação dele com um mentor contribuiu para seu aprendizado gerencial. Verificou-se que, por meio do mentor, o gestor A pôde identificar pontos em sua personalidade que careciam aperfeiçoamento.

**Talvez eu tenha me identificado não só com a personalidade, com a forma como ele fazia as coisas acontecerem** (grifo meu) [...] mas porque eu estava entrando na época nesta unidade e ele já tinha toda uma caminhada feita aqui dentro (CPACT) [...] acho que essa troca de experiências contribuiu muito para que além de aprender como gestor, absorvesse as informações e a própria cultura daqui (CPACT). (Entrevistado A)

Por intermédio da troca de ideias e sugestões com o mentor, o gestor novato (Entrevistado A) passou a perceber como o mentor (membro do G6) atuava diante dos desafios diários do trabalho gerencial. Por exemplo, como o mentor resolvia conflitos, como tomava decisões, como discursava como encadeava suas ideias num debate, entre outras práticas de gestão.

Essa referência narrada pelo investigado A condiz com os resultados do trabalho de Gottwald (2001), o qual concebe que os gerentes copiam ou tomam alguém como referência, como uma forma de reterem conhecimentos ou habilidades para atuarem ou melhorarem sua forma de gestão. Assim, o gerente analisa e absorve aquilo que pensa ser construtivo e eficiente, passando a agir conforme o novo pensamento, a nova ideia e as novas ações.

O *mentoring* envolve a participação de uma pessoa experiente (o mentor), para ensinar e preparar outra pessoa (o orientado) com menos conhecimento ou familiaridade em determinada área ou assunto (PICHAI, 2012). A relação entre a aprendizagem gerencial e um mentor é lembrada na pesquisa desenvolvida por Akin (1993) que investigou como e o que aprenderam sessenta gerentes de organizações hospitalares. O objetivo do estudo era contribuir para a construção de teorias sobre a aprendizagem gerencial. Como resultado, grande parte dos gerentes relacionou suas experiências de aprendizagem à observação de mentores/pessoas possuidoras de uma visão de mundo coerente e bem desenvolvida.

#### 4.2 PROJETOS DE APRENDIZAGEM

A atualização profissional diz respeito aos esforços empreendidos pelos gerentes para obter e reter conhecimento e habilidade que os auxiliem no trabalho gerencial. Dessa forma, os gerentes tendem a desenvolver ou buscar projetos de aprendizagem (TOUGH, 1971). Os projetos de aprendizagem, defendidos por Tough (1971), podem ser de tipos: individual e organizacional. No primeiro, o próprio gerente busca o aprendizado, devido à sua necessidade de melhorar, aperfeiçoar escolhas, aprendizagens e conhecimentos, geralmente derivam da necessidade do indivíduo de aperfeiçoamento.

Já a aprendizagem organizacional é desencadeada pela necessidade de aprimoramento do gerente no ambiente do trabalho, seja devido a mudanças ambientais ou até mesmo pelas mudanças tecnológicas (MORAES, 2000). A aprendizagem organizacional ocorre quando as organizações passam por mudanças em seu conhecimento organizacional (FIOL; LYLES, 1985; LEVITT; MARCH, 1988; HUBER, 1991; CROSSAN, LANE; WHITE, 1999). É um processo de criação do conhecimento organizacional, de retenção e de transferência (ARGOTE, 1999). Em um esforço para melhor compreender a aprendizagem organizacional, os estudiosos focaram sua atenção nos seguintes aspectos. Em primeiro lugar é a natureza multi-nível de aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional é entendida como um processo multi-nível que envolve indivíduos, grupos e organizações (CROSSAN, LANE; WHITE, 1999). Conhecimento nas organizações também reside no indivíduo, grupo ou níveis organizacionais (ARGOTE, 1999).



#### 4.2.1 Projetos individuais

Dois entrevistados (D e C) argumentaram que planejaram a forma como suas aprendizagens ocorreram. Tal planejamento teve origem devido aos anseios e necessidades pessoais desses gestores, em suas carreiras dentro da Embrapa Clima Temperado, durante o processo de mudança organizacional. Assim, os interesses pessoais pela aprendizagem surgem pelas mais diversas motivações:

Na verdade, sou formado no nível Técnico na Escola Técnica Federal de Pelotas, curso de telecomunicações. Estou me formando na área de ciências sociais, sociologia. **Mas na área de recursos humanos, eu tive vários cursos, até fornecidos pela Embrapa, e outros que fiz particular mesmo, porque eu sempre achei necessário o aprimoramento**, e isso que me levou a trabalhar na área de recursos humanos, gosto de trabalhar na área de desenvolvimento, capacitação, essas coisas. [...] **se eu acho que os cursos me ajudaram durante a mudança? Vou te dizer que sim. Os cursos deram uma boa base, trazem a teoria que muitas vezes nos falta no momento da prática da gestão** (grifo meu). [...] Dão uma visão mais integrada do que ocorre e o que pode ser feito. (Entrevistado D)

Fiquei dois anos na pesquisa e desenvolvimento. Depois fiquei mais um ano e meio numa chefia de apoio ao desenvolvimento, que é hoje a atual chefia de transferência de tecnologia, que eu estou ocupando de novo, ficou como uma grande barreira, um grande muro. **No final de 96, eu saí pra fazer o doutorado e tive a sorte, a felicidade, de parar num curso de formação de agroecologia na Espanha.** [...] lá conheci muitas pessoas, com diferentes visões de mundo [...] **acho que isso impactou minha forma de pensar, de entender que a unidade precisava mudar** (grifo meu). (Entrevistado C)

Conforme verificado no extrato das falas dos entrevistados, percebeu-se que os projetos individuais de aprendizagem iniciaram no gestor C, num período anterior ao processo de mudança no CPACT. Constatou-se que os resultados de tais projetos individuais desencadearam na formação de uma visão sistêmica do CPACT. Como consequência, o entrevistado entendeu que “a unidade precisava mudar”.

Já para o entrevistado D, os projetos pessoais foram planejados a partir de anseios privados, relacionados ao desenvolvimento e planejamento de sua carreira na organização. Isso permitiu ao gestor agregar conhecimentos que subsidiaram os desafios práticos do processo de mudança no CPACT. Pelos depoimentos dos investigados evidenciou-se que eles realizaram projetos de aprendizagem para obter e reter conhecimentos e habilidades específicos, produzindo mudanças em si mesmos, ou para a organização, a exemplo do entrevistado C.

Os resultados obtidos nessa forma de aprendizagem, tanto no gestor C, quanto no gestor D, estão em consonância com os estudos empíricos promovidos por Tough (1971), Moraes

(2000) e Grohmann (2004). Para Tough (1971), os projetos de aprendizagem são iniciados por motivos diversos, e geralmente envolvem questões relacionadas ao trabalho e até mesmo a interesses pessoais, curiosidade ou divertimento. De acordo com ele, a aquisição de conhecimentos ou habilidades derivadas dos projetos de aprendizagem individuais é pautada nas diferentes necessidades sentidas pelos gestores em seu cotidiano, proporcionando-lhes novas formas de encarar as mudanças do ambiente.

#### 4.2.2 Projetos organizacionais

Neste estudo, dois entrevistados (B e D) relataram que, em determinados momentos, suas motivações para aprender estiveram relacionadas às necessidades organizacionais, ou seja, a responder as expectativas da organização sobre sua atuação profissional, dentro de uma estratégia organizacional. Nesse caso, a estratégia organizacional em questão foi a mudança na Embrapa Clima Temperado.

O investigado B relatou que a Embrapa tem por princípio o incentivo à participação de gestores (chefias) em cursos de treinamento e desenvolvimento gerenciais. Para ele, esse incentivo da organização nesses cursos influencia diretamente no processo de aprendizagem gerencial, conforme pode ser visto a seguir.

[...] A Embrapa investe muito em cursos para quem está em alguma função de gestão e isso é importante [...] Esse curso que eu fiz no Dom Cabral, foram três módulos. Eles ocorriam em semanas intercaladas, em Nova Lima/MG. Tem uma super estrutura, eu recebo os boletins deles, considerados uns dos 20 melhores MBAs do mundo. [...] **sem dúvida qualquer curso que tu faças vai te ajudar como gestor [...] ainda mais quando você vai implantar uma mudança grande na empresa** (grifo meu).  
(Entrevistado B)

Neste estudo verificou-se que a participação dos membros do G6 em projetos organizacionais são reflexos das necessidades do CPACT. E que os gestores do G6 encontraram uma solução para que todos os membros deste corpo gerencial tivessem acesso a projetos organizacionais de aprendizagem. Essa descoberta corrobora os achados de Gottwald (2001), para quem a aprendizagem advinda dos projetos organizacionais está relacionada com a capacidade de adaptação às mudanças no ambiente de trabalho. E também se encontra em consonância com Tough (1971), pois com a análise dos dados desta pesquisa constatou-se que as motivações dos gestores do G6 em buscar novos conhecimentos foram também originadas pela organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho contribui para a literatura na área da aprendizagem gerencial, principalmente na aprendizagem ocorrida em uma situação específica: a mudança organizacional.

Dessa maneira, este trabalho apontou para uma semelhança entre as formas de aprendizagem gerencial encontradas em estudos empíricos realizados, muito embora o cenário de estudo fosse uma situação de mudança organizacional.

Um ponto de destaque foi que grande parte do aprendizado dos investigados foi adquirida por meio dos relacionamentos que eles estabeleciam uns com os outros dentro do G6. Dessa forma, os investigados obtinham informações específicas, adquiriam novos conhecimentos, trocavam conhecimentos e informações, dialogavam sobre diferentes questões do gerenciamento do CPACT. Assim, os gestores do G6 formavam opiniões, construía e disseminavam conhecimentos que orientavam suas ações gerenciais. De uma forma geral, constatou-se que eles desenvolveram habilidades predominantemente em contextos informais de aprendizagem, ou seja, no próprio ambiente natural de atuação.

Esse achado sugere que os locais de trabalho são relevantes para a aprendizagem gerencial, muito embora os ambientes formais de aprendizagem sejam também importantes e devam ser considerados. Destaca-se, no entanto, que este foi um trabalho seminal para a temática relacionada à aprendizagem gerencial e mudança organizacional, que ainda necessita ser contemplado com o desenvolvimento de novas pesquisas.

*Artigo recebido em 08/05/2014 e aceito para publicação em 31/10/2014.*

### **FORMS OF MANAGERIAL LEARNING OCCURRED DURING THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL CHANGE: THE CASE OF MANAGERS OF EMBRAPA TEMPERATE CLIMATE**

#### ***ABSTRACT***

*The aim of this study was to understand the ways of management learning occurred with managers of Embrapa Temperate Climate during the process of organizational change. This study used as sample six managers who conducted this process between the years 2003 to 2006, when that organization increase from 29th position to 1st place in the ranking of performance*

*used by Embrapa to evaluate services provided to society. To achieve this goal, a functional and qualitative research was conducted. Thus, through the testimony of managers interviewed, there were patterns of the phenomenon of management learning in change. As a result, five forms of learning experienced by the managers surveyed were identified: Learning projects, group learning, improvement, reflection and reference. Such points were present in the construction of the dynamic process of learning.*

**KEYWORDS:** *Organizational Change. Managerial Learning. Managers.*

## REFERÊNCIAS

AHMAD, Z. **Chief academic officers as learners:** adult learning patterns within an organizational context. 1994. 231 f. Tese (Doutorado em Liderança e Estudos de Políticas Educacionais). Northern Illinois University, Dekalb (USA), 1994.

ARGOTE, L. **Organizational learning:** Creating, retaining, and transferring knowledge. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999.

BOTELHO, Louise de Lira. **Aprendizagem gerencial na mudança em uma Organização intensiva em conhecimento.** Florianópolis. 2012.

BROOKFIELD, S. D. **Understanding and facilitating adult learning.** San Francisco (EUA): Jossey-Bass Publishers, 1a. ed., 5a. reimpressão, 1990.

BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning:** integrating perspectives in theory and practice. London: Sage Publications, 1997.

CERVERO, R.; MILLER, J.; DIMMOCK, K. The formal and informal learning activities of practicing engineers. **Engineering Education**, v. 77, pp. 112-114, nov. 1986. HOULE, C. O. **Continuing learning in the professions.** San Francisco (USA): Jossey- Bass, 1980.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

CRANTON, P. **Understanding and promoting transformative learning:** a guide for educators of adults. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: From intuition to Institution. **Academy of Management Review**, v.24, p. 522-537, 1999.

DAFT, R. Organizational theory and design. In: BURNS, T; STALKER, G. M. **The management of innovation.** Londres: Tavistock Publications, 1961.

\_\_\_\_\_. **Administração**. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

\_\_\_\_\_. **Organizações: teoria e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DAFT, R. Organizational theory and design. In: BURNS, T; STALKER, G. M. **The management of innovation**. Londres: Tavistock Publications, 1961.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo**: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte. 1995. 272 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FOX, S. From management education and development to the study of management learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. (Eds.). **Management learning: integrating perspectives in theory and practice**. London: Sage, pp. 21-37, 1997.

GROHMANN, M. **Influências de um curso de pós-graduação no processo de aprendizagem gerencial**. 2004. 305f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

GOTTWALD, G. **A aprendizagem de executivos no setor automobilístico** - estudo de caso na Volkswagen/Audi do Brasil. 2001.150 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

HUBER, G. P. Organizational learning: The contributing process and the literatures. **Organization Science**, v.02, n. 28, p.88-115, 1991.

HOULE, C. O. **Continuing learning in the professions**. San Francisco (USA): Jossey - Bass, 1980.

CARVALHO, I. M. ; STEIL, Andrea V. ; SANTOS, Jane L.S. Aprendizagem de Grupo em uma Organização Pública de Tecnologia da Informação. In: XXXIV EnANPAD 2010 - Encontro Científico de Administração, 2010, Rio de Janeiro. **Resumo dos Trabalhos, XXXIV EnANPAD 2010** - Encontro Científico de Administração. Porto Alegre: ANPAD, 2010. v. 1.

KNOWLES, M. S. **Self-directed learning: a guide for learners and teachers**. Chicago: Follett, 1975.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, v.14, p. 319-340, 1988.

LEWIN, K. **Field theory in social science**. Nova York: Harper & Row, 1951.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research in Practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MORAES, L. A.; SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. C. A. A. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, pp. 01-21, 2004.

MORAES, L. V. S. **A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do Hospital Moinho de Ventos**. 2000. 233 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007, 256p.

PICHAU, D. Competências gerenciais. **Fundação do Amparo e Desenvolvimento (FUNDAESP)**. Disponível em: <[www.fundap.sp.gov.br](http://www.fundap.sp.gov.br)> Acesso em: 21 abr. 2012.

POSSAMAI, F. **A influência da cultura da organização na aprendizagem de executivos: o caso da Tigre**. 2005. 133 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SCHEIN, E. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1996b. 94p.

SCHÖN, D. M. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. USA: Basic Books, 1983.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences**. 2. ed. New York: Teachers College Press, 1997.

SILVA, M. A. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. 2000. 268f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SILVA, A. B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. 153f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

\_\_\_\_\_. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction: go to the people**. In: Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource. 3ª Ed. New York: John Wiley, 1997, p. 3-23.

TOUGH, A. **The adult's learning projects: a fresh approach to theory and practice in adult learning**. 2ª ed. Ontario: Ontario Institute for Studies in Education, 1971.

WILSON, J. M.; GOODMAN, P. S.; CRONIN, M. A. Group learning. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1041-1069, 2007.

WOOD Jr., T., CURADO, I., CAMPOS, H. **Vencendo a crise**: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD Jr., T. *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Roberto K. **Case Study research**: design and methods. 7 ed. Beverly Hills, California: Sage Publications, 1987.