

Aprendizagem de Gerentes nas vinícolas da região do submédio do Vale do São Francisco.

Milka Alves Correia Barbosa – Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)/Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)/Programa de Pós Graduação em Administração (PROPAD)

Jaciara Batista de Oliveira - Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)

Resumo:

O objetivo desta pesquisa foi analisar como ocorre o processo de aprendizagem dos gerentes das vinícolas da região do submédio do Vale do São Francisco. O aporte teórico é constituído pelos conceitos-chave aprendizagem organizacional e aprendizagem de gestores. Os conceitos-chave abrangem aprendizagem formal, aprendizagem informal, aprendizagem situada, aprendizagem em circuito simples e em circuito duplo. A pesquisa caracteriza-se por sua natureza qualitativa e teve como métodos de coleta a entrevista semi-estruturada e a análise documental. Para a análise dos dados adotou-se a análise de conteúdo. Como resultados pode-se observar que tanto os fatores formais quanto informais mostraram-se ser de suma importância na aprendizagem dos gestores. Pode-se ver também que é preciso a junção destes fatores em suas práticas profissionais, pois os dilemas e problemas vivenciados pelas organizações exigem desses gerentes tanto o uso dos conhecimentos adquiridos em suas formações, cursos, capacitações como os adquiridos informalmente. Espera-se que o conhecimento teórico-empírico produzido por essa pesquisa contribua para tomada de decisão sobre treinamento e desenvolvimento de gestores das vinícolas de Juazeiro/Petrolina e consequentemente ajude para a execução das estratégias traçadas por essas empresas e seus gestores voltadas ao desenvolvimento sócio-econômico da região.

Palavras-chave: Aprendizagem; Gerentes; Vitivinícola.

Abstract:

The aim of this research was to analyze how managers from the region's wineries submid Valley São Francisco learn the competences, abilities and knowledge that they use on their daily work. The theoretical approach consists of the key concepts of organizational learning and learning management, which includes formal learning, informal learning, situated learning, learning in single circuit and double circuit. The research is characterized by its qualitative nature and methods of data collection were semi-structured interviews and documentary analysis. For data analysis we adopted the content analysis. As results, we can see that both formal and informal factors shown to be of critical importance in the learning of managers. The join of these factors in the manager's professional practices is relevant once the dilemmas and problems faced by managers of these organizations require both the use of knowledge acquired in their training, courses, training as well as those acquired informally. It is expected that the theoretical and empirical knowledge produced by this research will contribute to decision making about training and development managers of wineries Juazeiro and Petrolina and consequently help to implement the strategies outlined by the companies and their managers focused on the socio-region's economic.

Key-words: Learning; Managers; Viticultural sector.

1. INTRODUÇÃO

Os dias atualmente vivenciados pela sociedade no século XXI estão marcados por fatos e acontecimentos que mostram o quão velozes ocorrem transformações globais, as quais impactam diretamente no indivíduo, quer seja a nível microssocial ou nos vários processos construídos em grupo.

Na realidade, como num ciclo contínuo, as transformações macrosociais provocam mudanças nas organizações do mundo corporativo, que por sua vez, influenciam ideais, crenças, valores e necessidades humanas (COLOSSI; BERNARDES, 2008).

Nesse contexto, segmentos econômicos como a agroindústria, e em especial a vitivinicultura também sofrem com mudanças que ocorrem no ambiente e tem que buscar desenvolver novas estratégias e diferenciais competitivos para assegurem sua perenidade.

Para tanto, torna-se essencial desenvolver competências essenciais, as quais em sua maioria resultam do processo de aprendizagem organizacional. Vale dizer, o processo de aprendizagem equivale a repensar as ações estratégicas da organização (CALLEGARO-DE-MENEZES ET AL, 2001).

Na medida em que a aprendizagem pode ser compreendida como um processo que leva a produção do conhecimento então se justifica esforços no sentido de compreendê-la nos mais diferentes ambientes organizacionais. O entendimento acerca do processo de aprendizagem organizacional, na prática, das competências úteis para o desempenho destacado do executivo torna-se fundamental para as organizações contemporâneas, uma vez que viabiliza o desenvolvimento de programas efetivos de educação corporativa, conciliando assim a reflexão do praticante, seu processo de aprendizagem, e os possíveis resultados desta aprendizagem para a eficiência e eficácia das organizações.

A vitivinicultura é uma atividade recente no Nordeste do Brasil e vem sendo intensificada nesses últimos anos, estando concentrada no pólo Petrolina-Juazeiro. Vital (2009) descreve essa área de especialização produtiva caracterizando-a por: produto único (vinho); baixa interdependência entre as empresas para gerar o produto; e empreendedores que na maioria vieram de fora do vale do submédio do São Francisco.

Diante da importância da vitivinicultura como indutora do desenvolvimento sócio-econômico-cultural da região de Petrolina-Juazeiro, os gestores e gerentes de vinícolas e empreendimentos correlatos assumem papel relevante para elaboração e execução de estratégias que confirmam sustentabilidade a essa atividade na região. Nesse ponto, significa assumir que aprendizagem organizacional imbrica-se com estratégia, competitividade e como tal, imprescindível para a sustentabilidade desses empreendimentos.

A região do submédio do São Francisco vem passando mudanças significativas em suas práticas produtivas, especialmente com a agricultura empresarial e uso intensivo de tecnologias. Pelo fato de a aprendizagem estar relacionada a mudanças, tais organizações são promissoras para o estudo de processos de aprendizagem (LOIOLA; PEREIRA e GONDIM, 2011). Além disso, processos de aprendizagem de trabalhadores rurais ainda são pouco explorados no campo da administração (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004; ANTONELLO; GODOY, 2009).

O presente trabalho teve como objetivo *analisar como os gerentes das vinícolas do submédio do São Francisco aprendem as habilidades e competências que utilizam em sua prática profissional cotidiana*. Para tanto, inicialmente abordam-se os aspectos teóricos que nortearam essa pesquisa, em seguida apresenta-se o delineamento metodológico adotado pelo estudo, para posterior apresentação e análise de dados, seguidas das considerações finais.

2. Referencial teórico

2.1 Aprendizagem gerencial

Para Fox (1997) a aprendizagem gerencial surgiu para suprir um gap entre a teoria e a prática da educação gerencial e do desenvolvimento gerencial e começou a ser aproveitada pela teoria da aprendizagem, pela psicologia em pesquisas educacionais. Na sociologia buscou-se entender como os gerentes aprendiam na ação ou em salas de treinamento de escolas de negócios, contribuindo não apenas com tais disciplinas, mas também para o gerenciamento e a teoria da organização.

Pode-se definir aprendizagem gerencial como “o estudo do gerenciamento dos processos de aprendizagem, especialmente aqueles que contribuem para a prática do gerenciamento, incluindo a educação e o desenvolvimento gerenciais.” (FOX, 1997, p. 34-35). De fato, aprendizagem gerencial é o estudo do gerenciamento da aprendizagem e da aprendizagem do gerenciamento. Enquanto o gerenciamento de aprendizagem é um processo que o corre na prática gerencial, por via das experiências vividas no trabalho e na vida pessoal; a aprendizagem do gerenciamento tem a intenção de aumentar as competências gerenciais através de atividades de educação e desenvolvimento (SILVA, 2003).

Tamkin e Baber (1998) ao cumprirem um estudo sobre aprendizagem de gerentes também chegaram à conclusão de que aprendizagem de gerentes envolve treinamento por meio da educação e do desenvolvimento pessoal e que os resultados da aprendizagem abarcam mudanças nas habilidades, no conhecimento, na compreensão e nos insights.

Nesse ponto de vista, pode-se notar que é missão dos programas de aprendizagem gerencial conciliar a educação e o desenvolvimento do gerente de maneira que ele possa praticar as competências necessárias para enfrentar os desafios encontrados no ambiente de trabalho. Sobre esse aspecto, Silva (2003) argumenta que o grande desafio dos programas de aprendizagem gerencial é harmonizar a educação e o desenvolvimento do gerente, para que ele possa desenvolver competências suficientes para enfrentar os desafios encontrados em sua prática gerencial.

A relação entre educação e aprendizagem é discutida por Paulsson e Sundin (2000), sendo destacado por estes que os programas que sustentam aprendizagem de gerentes nas organizações carecem promover e oportunizar a troca entre o indivíduo e a condição do trabalho. De acordo com esses autores para que haja o processo de aprendizagem alguns fatores necessitam serem identificados, quais sejam: a participação dos colegas de trabalho na formulação de metas, planejamento, e desenvolvimento de atividades; denominação de tarefas com elevado potencial de aprendizagem; informação e conhecimento teórico aprofundado; prática de experimentos locais para testar diferentes alternativas de ação; troca de experiências e reflexão; processo de grupo, cultura e estrutura organizacional com apoio da aprendizagem; apoio e pressão para a mudança e a legitimação da administração em diferentes níveis da organização.

Esses aspectos sugerem que os programas direcionados para aprendizagem gerencial devem levar em conta que os processos de aprendizagem também se dão por meio de relacionamentos, da natureza do trabalho a ser desenvolvido, da troca de experiências, da capacidade de reflexão, além de um modelo de gestão que favoreça a ocorrência da aprendizagem. Isso mostra que um programa de aprendizagem gerencial no contexto da organização não abrange somente a realização de curso e seminários, mas depende da delimitação de um contexto que incentive a aprendizagem (PAULSSON; SUNDIN, 2000).

Argyris e Schon (1974) consideram dois tipos de comportamentos relacionados com aprendizagem gerencial: o single-loop e double-loop. Na aprendizagem em single-loop, os indivíduos aprendem novas técnicas para abolir conflitos e manter uma constância no desenho

de ações que satisfaçam as variáveis governantes. Já na aprendizagem em double-loop, as pessoas aprendem a lidar com o processo de resolução de conflitos, em lugar de eliminá-los, e a mudar as variáveis que governam os cenários.

Tamkin e Barber (1998), em seus estudos afirmam que os gerentes aprendem a partir de uma ampla variedade de experiência e oportunidade. Quando questionados em relação as suas percepções de como têm aprendido, repetidas vezes mencionam experiências aliadas ao desenvolvimento formal e também outras menos formais, como aprender como os outros, as situações de trabalho e reflexão.

Para Schon (1983) a reflexão na ação é um processo que envolve uma reflexão sobre as ações procurando descobrir como o ato de conhecer-na-ação contribuiu para determinado resultado inesperado. Um indivíduo pode fazer reflexões sobre as normas táticas e apreciações que são base do julgamento, ou sobre as estratégias e teorias implícitas nos padrões de comportamento.

Também é possível que o indivíduo faça reflexões sobre os sentimentos em uma situação que o levou adotar um direcionamento específico para a ação, sobre a maneira empregada para estruturar um problema que tentou resolver, ou ainda sobre o papel construído por ele dentro de um contexto institucional mais amplo (SCHON, 1983).

Essas definições fazem com que a aprendizagem gerencial seja considerada multidimensional, pois envolve uma dimensão objetiva e outra subjetiva da prática gerencial. Na primeira, a aprendizagem ocorre por via de atos formais direcionadas a formação técnica-profissional e para obtenção de conhecimentos e competências técnicas. Por outro lado, na segunda existem características pertencentes ao interior de cada pessoa, tornando esse indivíduo e sua aprendizagem singular.

No discurso gerencial o processo de reflexão sobre as experiências vividas, o medo, as sensações, a procura do autoconhecimento não são abordados com muita frequência. O atual contexto empresarial pode ser responsabilizado pela criação de um protótipo de profissional e envolve o indivíduo em torno de uma representação social fazendo com que esse não demonstre a sua singularidade. Consequentemente esses profissionais vão ter sua aprendizagem limitada, ou seja, restritos a seguirem os regulamentos da organização, sem oportunidade de desenvolver novas habilidades que mostrem sua singularidade.

É difícil imaginar um gerente bem-sucedido no campo profissional valorizar apenas a dimensão objetiva como essencial para a sua aprendizagem e sua própria vida. A dimensão subjetiva é decisiva, pois pode auxiliá-lo em seu desenvolvimento pessoal e contribuir para a ampliação de competências em ação.

De fato, a sociedade onde as pessoas vivem determina o que alguém necessita ou quer aprender, quais as oportunidades disponíveis e a maneira como as pessoas aprendem (MERRIAM; CAFFARELLA, 1991). Para Silva (2003) isso significa que aprendizagem não ocorre de forma estruturada e objetiva apenas em um ambiente formal. Durante a vida, as pessoas passam por diversas experiências que esboçam seus planos individuais, que vão influenciar sua visão de mundo, suas maneiras e seus procedimentos diante de determinadas situações.

Não se pode levar em conta que apenas o ambiente formal é responsável pelo desenvolvimento do gerente, uma vez que existem dimensões sociais e afetivas que são responsáveis por esse desenvolvimento. A família, por exemplo, tem influência nas características individuais de um gerente. Como também os pais estabelecem padrões de conduta e de comportamentos que podem intervir no senso de planejamento e organização do trabalho, no estilo de liderança, entre outros (SILVA, 2003).

Segundo Hill (1993), à medida que o gerente vai desempenhando suas funções e sistematizando suas práticas na organização, isso não faz com que a sua aprendizagem sofra

uma limitação na obtenção de competências ou a formação de relacionamentos, mas aprende a pensar, a sentir e a se avaliar como gerente.

Nesse sentido Andion (2002, p.14) destaca que “o exercício da gerência e seu aprendizado pressupõem a vivência e o confronto de múltiplas identidades. Esse aprendizado não se dá de forma linear e cognitiva, mas passa pela vivência e pela reflexão constante a respeito das experiências”. Tamkin e Barber (1998) em seus estudos concluíram que os gerentes aprendem por meio de uma extensa variedade de experiências e oportunidades.

O processo de aprendizagem provocado pela diversidade de experiências e interações oportunizadas ao indivíduo leva ao surgimento de um novo perfil para gerente, com atributos e/ ou comportamentos que o tornam um aprendiz. Segundo Silva (2003), um gerente é aprendiz quando procura refletir sobre suas experiências na ação profissional. Apenas o conjunto de conhecimentos e habilidades não é suficiente para o sucesso do gerente e sim a capacidade desses de lidar com eventos, refletindo sobre sua postura profissional, procurando feedbacks sobre seu desempenho e o desenvolvimento da capacidade de se adaptar numa perspectiva evolutiva, de crescimento pessoal e profissional.

A capacidade do gerente aprender depende de fatores socioculturais, bibliográficos, históricos e estruturais. A nossa história pode nos ensinar bastante sobre o que e como aprendemos ao longo de nossas vidas. Esse fluxo de vida rica em situações de aprendizagem indica que cada pessoa tem uma maneira diferente de aprender e também que as consequências desse fluxo ajudam a entender o processo de desenvolvimento e a ação gerencial.

Em uma perspectiva prática a aprendizagem de gerentes refere-se ao desenvolvimento de um processo de aprendizagem focalizado na ação no ambiente profissional. Segundo Marsick (1990), um dos pressupostos básicos dessa teoria é que os gerentes devem refletir sobre suas experiências com os outros em projetos de aprendizagem para extrair uma teoria personalista da administração. A aprendizagem na ação é responsável em ajudar no desenvolvimento de habilidades de administração geral e no pensamento estratégico quando há a necessidade dos executivos exercerem liderança diante de problemas complexos para os quais ainda não foi encontrada uma solução (MARSICK, 1990).

Deve-se usar aprendizagem na ação quando a organização tiver que lidar com problemas da vida real que não têm soluções claras. Pode-se descrevê-la como um processo social de gerentes e trabalhadores que operam em conjunto para revisar, interpretar suas experiências e compreender as situações que os tem levado a solucionar os problemas. Para que haja a concretização de um programa centrado na aprendizagem na ação deve proporcionar o crescimento pessoal e organizacional. (DE LOO e VERSTEGEN, 2001).

De acordo com YOKRS (2000) o que faz a aprendizagem na ação única é o fato de usar problemas reais e dilemas. Estes problemas são estruturados como questões que são reestruturadas por via de ciclos de ação e reflexão. De acordo com Silva (2003) isso é um processo que envolve a busca do conhecimento a respeito do trabalho, mas também o autoconhecimento, por via das atividades cumpridas na organização.

3. Delineamento Metodológico

Entende-se que no delineamento metodológico de uma pesquisa devem estar presentes pelo menos três elementos, quais sejam, a concepção filosófica, as estratégias de investigação e os métodos específicos a serem adotados para o alcance dos objetivos propostos (CRESWELL, 2007).

A concepção filosófica refere-se à orientação geral sobre o mundo e sobre a natureza da pesquisa; também pode ser compreendida como paradigmas (COLLIS e HUSSEY, 2005;

MERRIAM, 1998). Situado na tipologia definida por Creswell (2007) para concepção filosófica da pesquisa, o presente estudo adotou a perspectiva **construtivista social** (interpretativista). Segundo essa concepção os indivíduos desenvolvem significados subjetivos de suas experiências os quais são construídos a partir da interação com outras pessoas. Assim, nesta pesquisa o pesquisador tem que confiar e depender das visões que os participantes têm e expressam sobre seus processos de aprendizagem para assim conseguir interpretar o significado que a ele atribuem.

Alinhando-se ao paradigma construtivista e ao conseqüente enfoque epistemológico subjetivista, a pesquisa ora proposta assumiu caráter **qualitativo**. A pesquisa assim denominada envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos da situação em estudo. As questões sobre processo (como ou por que algo acontece), bem como questões de entendimento (o que aconteceu, o que significou para os envolvidos na situação), comumente guiam a pesquisa qualitativa (DENZIN e LINCOLN, 2005; TRIVINÔS, 2006; MERRIAM, 1998).

A perspectiva qualitativa adotada nesta pesquisa justificou-se na medida em que foi estudado um fenômeno que dificilmente pode ser quantificado — o processo de aprendizagem de gerentes das vinícolas da região estudada — e procurou responder a questões muito particulares, específicas de um determinado grupo em um específico contexto, identificando formas de aprendizagem formais e informais em suas trajetórias e que contribuem para ação profissional dos mesmos (MINAYO, 2004).

Foram selecionados os indivíduos que puderem efetivamente ajudar a compreender o fenômeno em estudo (MERRIAM, 1998), portanto, a **amostragem proposital**, intencional ou deliberada será adotada. Segundo Patton (2002), a lógica e o poder da amostragem intencional e **não probabilística** baseia-se em selecionar casos ricos de informação para o estudo.

Como métodos de coleta de dados foram adotadas entrevistas semi-estruturadas e análise documental. A literatura é copiosa em considerar que esse tipo de entrevista tem o formato mais apropriado para instrumento auxiliar a ser utilizado nas pesquisas qualitativas (TRIVINÔS, 2006; MINAYO, 2004). Nessa técnica, o pesquisador levantou certos questionamentos, apoiados em teorias que interessam à pesquisa. Desta maneira, o dirigente entrevistado seguiu espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, participando da elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVINÔS, 2006).

As entrevistas foram agendadas por e-mail e telefone, houve algumas dificuldades para realiza-las em virtude dos entrevistados terem pouco tempo disponível para tal. Foi necessário o deslocamento da cidade de origem do entrevistador a outra cidade para executar as entrevistas, essas foram feitas por meio de gravações. As entrevistas duraram cerca de 40 minutos cada.

Foram entrevistados os indivíduos que constituem o grupo considerado representativo para o estudo, quais sejam gerentes das vinícolas de Juazeiro/Petrolina, logo é possível afirmar que eles foram escolhidos de acordo com o critério da tipicidade. Uma amostra típica é aquela que é selecionada porque reflete uma situação ou por ser exemplo do fenômeno de interesse do pesquisador (MERRIAM, 1998).

O número de indivíduos entrevistados foi quatro, sendo dois do sexo masculino e um do sexo feminino. Sendo que um com graduação em agronomia, o outro técnico em administração e por fim uma técnica em enologia. A quantidade de sujeitos participantes foi determinada pelo princípio da redundância ou saturação, ou seja, à medida que foram sendo vivenciados casos similares, teve-se a confiança empírica de que não mais se encontrará

dados que possam contribuir para a pesquisa (GLASER; STRAUSS, 1967).

A pesquisa qualitativa se desenvolve a partir de etapas que não são estanques, mas se retro-alimentam e reformulam-se constantemente. As informações recolhidas são interpretadas, podendo gerar uma exigência de novas coletas de dados (TRIVIÑOS, 2006). Com efeito, a coleta e a análise de dados são integradas, sendo que aqui foram separadas apenas para fins de organização.

Assim, concomitante às entrevistas foi realizada leitura de alguns livros, artigos pesquisados na internet, pesquisas em *sites*, visitas ao Sebrae, à associações, a feiras setoriais para coleta de informações relevantes à pesquisa.

Em consonância com a perspectiva qualitativa adotada neste estudo, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo para a análise dos dados coletados nas entrevistas. A análise de conteúdo, segundo Bardin (2004) tem sido uma das técnicas mais utilizadas para codificação e análise de dados. Trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens.

Ampliando esta definição, Minayo (2004) afirma que a análise de conteúdo busca uma compreensão aprofundada frente ao problema de pesquisa, além disso, a autora argumenta que a análise dos dados deve atender a três finalidades: compreender os dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado.

Desta forma, depois de realizadas a análise das entrevistas, foi procedida à análise de conteúdo, sendo os dados coletados tratados fundamentalmente de forma qualitativa: “O objetivo da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem” (BARDIN, 2004, p.41).

Dessa forma, verificaram-se ligações e/ou afastamentos entre os diversos conteúdos de modo a compreender, de forma mais completa, os aspectos abordados na pesquisa em questão.

4. Apresentação e Análise dos dados

Dos gerentes entrevistados somente um não fez cursos de capacitação, justificando há haver trabalhado em outra empresa no setor administrativo antes de gerenciar a sua própria. Os demais gestores participaram de cursos e especializações nas áreas de agricultura biológica, fruticultura, qualidade, logística, gestão financeira, informática, entre outros.

Um desses gestores faz boa parte dos cursos e treinamentos dentro da própria empresa por essa ter seus próprios consultores, pois acredita que não vale a pena sair da empresa durante um período longo visto que quando voltar ao trabalho poderá não encontrar a empresa não muito bem, e também por acreditar que alguns cursos são muitas vezes teóricos, ministrados por pessoas poucos experientes que não trazem soluções para os problemas reais da empresa. Ou seja, ele prefere que a empresa suporte os custos e traga alguém para empresa para mostrar os problemas e solucioná-los juntos:

“Além da minha formação tenho muita formação específica na parte agrícola: tenho agricultura biológica, produção integrada, fruticultura tudo na área agrícola. Na área de administração e digamos na área de analogia a formação foi dentro da empresa, por que dentro da empresa? Porque temos uma metodologia própria de trabalho que foi desenvolvida para nossa equipe que

é uma equipe muito grande, porque nós também pertencemos a uma empresa de Portugal, temos nossos consultores, digamos que a formação é interna, nós conseguimos pagar um professor da universidade para dar consultoria a nossa empresa, porque aí a discussão é interna e com custos viáveis, do que eu sair da empresa durante dois anos quando voltar à empresa já quebrou, já não valeu de nada a formação porque a empresa já quebrou” (Entrevistado 2).

Os cursos e especializações acima citados contribuem para aprendizagem desses gerentes de vinícolas e para a prática do gerenciamento, sendo inclusos a educação e o desenvolvimento gerenciais. Pode relacionar esses cursos e capacitações ao que Tamkin e Baber (1998) chamam de aprendizagem como aquisição quando os gerentes adquirirem técnicas, habilidades, conhecimentos e teorias para a sua aprendizagem.

As formações destes gerentes contribuem para que eles possam ter uma noção ampla do funcionamento da empresa, ter conhecimento das técnicas de processamento dos produtos, a lidar com os problemas da empresa, ajuda a tomar decisões de acordo com o conhecimento técnico e empresarial. A capacitação para esses gestores é de grande importância por acreditarem que adquirem uma nova ferramenta que ajudará a desempenhar melhor e com mais agilidade as atividades que são feitas por estes dentro da empresa. Um desses gerentes disse que direciona essas capacitações para a sua empresa e não para ele, por acreditar que não deve se auto-valorizar e sim a sua empresa:

“A formação base é sempre boa, porque a gente fica com uma idéia ampla do funcionamento empresa agrícola como a minha e muito identificar os problemas do campo” (Entrevistado 2).

“Cada coisa que você aprende na sua capacitação é uma ferramenta nova que você adquire para lhe ajudar a desempenhar melhor o que você faz. Por exemplo: você faz um treinamento para uma determinada coisa aí naquele treinamento você já sabe um pouquinho alguma coisa você acrescenta nele que vai lhe ajudar a desempenhar mais rápido e melhor” (Entrevistado 3).

Quando se tem como foco o papel do conhecimento nas organizações, o conhecimento subjetivo, este é com frequência, visto como um verdadeiro botão para resolver os problemas e criar novos valores, enquanto o conhecimento objetivo é considerado apenas como um suporte. (BARROSO & GOMES 2000). Assim pode-se visto na realidade desses gestores que usam de suas qualidades pessoais e o conhecimento formal como auxiliar nas atividades diárias das organizações e na resolução de problemas.

Os conhecimentos adquiridos por estes gestores na sua formação são utilizados no dia-a-dia em seus ambientes de trabalhos na agilização de ações, na tomadas de decisões com base nos dados e informações, percepção de eventuais erros e correção destes da melhor maneira possível. Dentro das competências técnicas como organização, gestão, qualidade, adquiridas, noção da área do trabalho, controle de qualidade e muito mais, todas são utilizadas, não há uma competência que nunca tenha, sendo que umas com um grau maior de frequência e outras com menos.

Um dos gerentes ressalta que por trabalhar na parte administrativa tem algumas atividades que são feitas constantemente, quais sejam, arquivar papel, verificar listas de pendentes, verificar calendários de atividades, adiantar planilhas ter total controle das tarefas para que não haja perda do controle. Essas atividades feitas com tanta frequência são importantes para o aprimoramento de suas competências.

Outro gestor acredita que é necessário adquirir competências não só para gerir materiais e sim também para gerenciar pessoas, pois ele acredita que administrar materiais não é suficiente, precisa-se saber motivar as pessoas a colaborarem com os desenvolvimentos da empresa, caso esse gestor não seja capaz de fazer isso, ou seja, as competências adquiridas não servirão de nada:

“A gente utiliza no dia-a-dia no trabalho mesmo, o trabalho é a melhor escola, muitas vezes não tem prática em determinada atividade ou não sabe fazer, aí você começa a fazer ou alguém te orienta, você começa a fazer vai ganhando prática, experiência. Logo você estará desempenhado com louvor essa atividade”(Entrevistado 2)

“Agilizando as ações e percebendo eventuais erros e corrigi-los da melhor forma possível” (Entrevistado 1).

“Aplico o controle de qualidade, em todos os aspectos. Tenho aplicado um pouco de cada conhecimento sempre, mesmo que não seja permanentemente”(Entrevistado1).

“Todas são utilizadas de uma forma ou outra algumas vezes. Muitas vezes gerir uma empresa é muito mais gerir pessoas do que gerir materiais. Muitas vezes as pessoas são treinadas para gerir materiais sejam eles humanos recursos financeiros ou materiais físicos e normalmente não é assim, normalmente tem que se gerir pessoas e gerir pessoas é preciso psicologia, é preciso ter cuidado com as palavras ditas. Pode ser um grande gestor não saber a baixo motivar uma equipe, não sabe de nada”(Entrevistado 3).

Na vida profissional desses gestores não houve momento quando só foram utilizados os conhecimentos adquiridos em sua formação para resolução de um problema. Segundo esses gestores além do conhecimento (formal), é necessário contar com a sorte e ter com a experiência. Um ressaltou que para solucionar problemas é preciso haver os traços de vivência ocorrida na infância, com os pais, professores, na escola. Ou seja, tem que ter todo um contexto e não só uso da habilidade adquirida na formação:

“Solucionar problemas tem haver com a nossa vivência, com a nossa infância, vivência com os pais, professores, a escola é todo um contexto, não é só formação, não é só um em cada pessoa, é genética, é nosso curso de idéia isso é o que resolve o problema e não só a parte técnica”(Entrevistado 1).

“Não existem decisões baseadas somente em conhecimentos teóricos, sempre tento verificar a parte pratica, procuro escutar outras pessoas”(Entrevistado 4).

Ao responderem que em nenhum momento na vida tenha usado somente os conhecimentos adquiridos em sua formação para resolução de problemas podemos observar que esses gerentes fazem uso das competências em ação, que seria o conjunto de tributos profissionais e pessoais que ajudam a esses gestores atuarem em determinados eventos. Para Silva (2003) para desenvolver uma competência o gerente precisa não somente do conhecimento formal é necessário também experiências vivenciadas no contexto profissional, como também as que se passam no espaço total da vida, como as experiências na escola, no ambiente familiar, nos relacionamentos sociais, afetivos e profissionais.

O fato de esses gerentes usarem seus conhecimentos no dia-a-dia e acreditarem que o trabalho é a melhor escola corrobora Hill (1993) na medida em que o gerente vai desempenhando suas funções e sistematizando suas práticas na organização, isso não faz com que a sua aprendizagem sofra uma limitação na obtenção de competências ou a formação de relacionamentos, mas ele aprende a pensar, a sentir e a se avaliar como gerente.

Questionados sobre quais conhecimentos lhes faltava adquirir, os gerentes disseram que acreditam que os conhecimentos que têm não são suficientes e que é sempre necessário adquirir mais. Por isso, eles buscam sempre estar atualizados, socializar informações com outras pessoas, ou seja, estão constantemente adquirindo conhecimentos para não ficarem para trás no mercado.

Um dos gerentes acredita que há conhecimentos que lhe faltam e que acha necessário aprender sobre o mercado no geral para que esse possa melhorar a competitividade e qualidade e também conhecer melhor o seu consumidor, pois assim saberão melhor quais são suas exigências e preferências. Outro gestor acredita que falta muita coisa na sua vida e uma das quais tem interesse de aprender ainda é referente aos cálculos trabalhistas e emissão de notas fiscais. Pode-se então entender que para estes os gerentes aprender sempre é válido e nunca é demais:

“Falta tanta coisa na minha vida, principalmente na área trabalhista tanta coisa que eu teria gostaria de ir além. Falta à parte de cálculo trabalhista, emissão de notas fiscais” (Entrevistado 2).

“Bom, penso que os conhecimentos por mais que se tenha nunca serão suficientes. Pois cada dia que passa surge novidades e inovações e temos que sempre estar atentos. Mas, basicamente o mais necessário que acho é aprender mais sobre o mercado no geral, para melhorar competitividade e qualidade. Conhecer melhor o consumidor para verificação das suas exigências e preferências, para melhor podermos atendê-lo” (Entrevistado 1).

“Falta uma terceira língua, e continuidade de conhecimentos empresariais já que o mercado muda muito rápido” (Entrevistado 4).

O fato de esses gestores estarem sempre à procura de aprender mais, se atualizar, trocar informações com outras pessoas, faz destes, segundo Silva (2003) gerentes aprendizes que procuram sempre refletir suas experiências na ação profissional.

Dentre dos quatro entrevistados dois fazem plano de capacitação na empresa em que trabalha e um destes afirma que participa de todos. Outro gerente apesar de ainda não ter feito nenhuma capacitação no seu ambiente do trabalho, reconhece a importância da mesma:

“Faz um ano e nove meses que eu estou na empresa e não houve nenhuma capacitação, mas acho importante, pois amplia a nossa bagagem de conhecimento para desenvolvermos as atividades dentro da empresa” (Entrevistado 3).

“A formação dos nossos trabalhadores faz-se muito interna, porque não vale a pena muitas vezes a gente pegar a formação de fora para a nossa empresa. A nossa empresa é muito difícil, nós somos uma empresa de vinhos que tem a nossa cultura própria de fazer. Muitas vezes outra pessoa vai estar lá para dar uma formação e essa pessoa tem uma idéia contraditória com a nossa e do que a gente está a ensinar, não é isso que eu quero; nós temos regras, condições e ainda temos um plano nosso, então nós fazemos isso

regularmente até porque nós temos o setor de convidados onde fazemos muita formação interna. Participo de todos os planos de capacitação” (Entrevista 1).

As capacitações feitas pelo gestor da vinícola podem ser relacionadas à aprendizagem do gerenciamento que tem como objetivo aumentar as competências gerenciais por meio de atividades de educação e desenvolvimento (SILVA, 2003). E pode também estar associada à perspectiva de aprendizagem como mudança que envolve a visualização da aprendizagem como crescimento e adaptação; faz com que esses gestores passem a pensar mais amplamente, no progresso pessoal e mudar de atitude (TAMKIN e BABER, 1998).

Quanto à troca de informações entre os gerentes, observou-se que o meio mais utilizado é o verbal. Dentro dessas conversações trocam-se experiências sobre os diversos setores na organização, informações sobre como está funcionando, questionamentos sobre o porquê das falhas e busca de alternativas para evitar atrasos nas atividades. Essas trocas de informações de acordo com um gestor fazem com que os erros sejam bem menores, e as tomadas de decisões sejam menos falhas.

Verificou-se que as informações formais são encontradas em manuais de rotinas, apostilas, material didático de curso, regulamentos e são importante para que a haja o funcionamento da empresa e conseqüentemente fazem as pessoas se sentirem valorizadas por participar de alguma forma do funcionamento da empresa. Um dos gestores acredita que diariamente, qualquer idéia que venha se manifestar deve ser estudada, verificada, vendo quais são as possibilidades de serem colocadas em prática:

“Todas as informações formais sejam elas um curso, apostilas, como todas as regras é sempre bom porque digamos que faz as pessoas se sentirem valorizadas, existe um maior planejamento de quem vai fazer um curso” (Entrevistado 3).

“Aprendemos diariamente que, qualquer idéia que venha a ser dita, deve-se estudar e verificar as possibilidades de serem colocadas em prática. Independente da graduação ou não de quem venha o pensamento, percebemos que mais do que propriamente a matéria, importantíssimo é a prática” (Entrevistado 1).

Entende-se que troca de informações feitas pelos gestores das vitivinícolas por meio verbal ou formalmente, faz parte dos fatores que Paulsson e Sundin (2000) acham importante identificarem para a existência do processo de aprendizagem. Estes fatores sugerem que os programas direcionados para aprendizagem gerencial devem levar em consideração que os processos de aprendizagem também se dão por meio de relacionamentos, da natureza do trabalho a ser desenvolvido, da troca de experiências, da capacidade de reflexão, além de um modelo de gestão que favoreça a ocorrência da aprendizagem.

A troca de informações informalmente é realizada pelos gerentes das vitivinícolas. Segundo os gestores entrevistados, as informações adquiridas de maneira informal ajudam no aprimoramento da produção, dão alternativas para soluções de problemas e idéias para agilizar o trabalho. Um dos gestores acredita que as informações informais ajudam na formação das informações formais. Essas informações são trocadas por meio de conversas, bate-papo, telefonemas, e-mail e muito mais.

Já outro gestor acredita que mesmo em ambientes informais podem surgir grandes idéias e também pode chamar atenção para um assunto que estes estejam despreparados. Segundo ele, algumas opiniões podem ser avaliadas e colocadas em prática, e têm a

capacidade de facilitar o trabalho. Este ainda afirma que mesmo em momentos informais está a pensar na empresa, ou seja, pensa na empresa constantemente. Dos entrevistados só um gestor não troca informações informalmente com os colegas por não ter amigos ou colegas para tal:

“As coisas muitas vezes informais têm idéias, até tomar uma cerveja traz muitas idéias, porque fala de outras coisas, porque também chama atenção para um assunto que eu estava despreparado, tanto que isso facilita o trabalho, mesmo quando agente está descontraído está a pensar na empresa, na verdade a gente pensa na empresa 24 horas, qualquer informação que eu veja que eu possa aproveitar na minha empresa ou que eu possa me utilizar, mesmo informalmente agente está a pensar na empresa” (Entrevistado 2).

“Converso muito com o rapaz que trabalha na fabrica, conversamos sobre o que precisa melhorar, procuramos alternativas melhores para solucionar os problemas, agilizar o trabalho” (Entrevistado 3).

No que se refere às experiências vivenciadas em outras organizações, as mesmas contribuíram bastante para aprendizagem gestores. Segundo os entrevistados a passagem por diferentes organizações lhes proporcionaram situações distintas, por conviverem com pessoas diferentes, vários tipos de gestores e diretores cada um deles com estilos diferentes, sendo que estes vão influenciá-los de alguma maneira na hora de resolver um problema ou tomar uma decisão. Os entrevistados dizem que as decisões que essas empresas tiveram no passado para resolver seus problemas no passado e tiveram sucesso, certamente são lembradas por esses e utilizadas para resolver os problemas da organização onde eles estiverem trabalhando. Um dos gestores enfatiza que participou de um grupo religioso e sem fins lucrativos e lá teve a oportunidade de cometer erros e aprender bastantes com estes.

Tais experiências ajudaram esses gestores a lidar de uma forma melhor com os problemas, a identificá-los mais rápido e resolve-los da melhor maneira possível. Também os ajudam ter um conhecimento melhor do mercado nacional e internacional e saber quais são as preferências do consumidor.

Quanto às experiências vivenciadas em família de acordo com um dos gestores fizeram com que ele aprendesse que teria que abrir mão do final de semana, do tempo livre para atender às necessidades dos clientes:

“Acho que é importante porque, eu sempre, os meus pais sempre foram negociantes logo a partir, a gente quando cresce percebe que existe um trabalho, que é importante esse trabalho que mantém a nossa casa por tanto a gente vê que os nossos pais foram os primeiro instrutores que nós tivemos. Eu lembro muito bem de quando éramos pequenos que meus pais nos levavam ao domingo para loja para arrumar. Isso fez notar que o trabalho afetava o final de semana o tempo livre e que se houvesse alguém mesmo domingo que dissesse” eu preciso disso “nós abríamos mão do domingo para fazer a entrega, pois acreditamos que ao entregar uma garrafa hoje, amanhã pode ser uma caixa e daqui a 5 a 6 anos pode ser um caminhão. Portanto todos os cliente são importantes, por isso viver essa experiências sejam elas com os amigos, sejam leituras de livros, experiências de outras empresas ajudam muito” (Entrevistado 2).

“Todas as situações que você vive vão influenciar no seu dia-a-dia. Não é por acaso que as pessoas mais antigas dizem que o diabo não é esperto e sim velho. A partir de que você fica mais velho, você fica mais experiente, passou por mais ações. Tanto você que passou por várias organizações, com

vários estilos, com vários tipos de gestores, diretores cada um deles com seus estilos, dada um deles vão lhe influenciando em algum momento e isso aí vai ajudá-lo quando você tiver sua organização. Vai ter aquele momento que vai ter aquele tipo de problema você vai se lembrar como aquela empresa agiu naquele determinado momento e se deu certo você agirá do mesmo jeito para resolver o problema” (Entrevistado 2).

“A vida é um conjunto de tudo, porque o que você vai aprendendo dentro de casa, em contato com o trabalho, amigos e dentro do dia-a-dia você tenta aplica o que você aprendeu. Então tem situações que são novas para você no trabalho que você para pensar e procura uma alternativa e não encontra, aí você imagina que já viveu aquilo e que alguém já passou por uma situação semelhante, você toma como base e às vezes você procura resolver mediante com o que você já viu ou então você pega essas informações e usa com referencia e pede ajuda de outras pessoas de fora, até conseguir solucionar o problema da melhor maneira possível” (Entrevistado 3).

“Eu só trabalhei numa fabrica no Japão e participei de um grupo de jovens. Eu sabia que no grupo de jovens, era o único lugar aonde eu poderia errar por isso aprendi bastante lá”. (Entrevistado 4)

As experiências vividas no trabalho tanto com na vida pessoal dos gestores das vinícolas seria, segundo Silva (2003), o gerenciamento de aprendizagem que é um processo que o corre na prática social, por meio de experiências vivenciadas em família, amigo e organizações. Este processo tem como objetivo aumentar as competências gerenciais através de atividades de educação e desenvolvimento pessoal.

Por outro lado Tamkin e Baber (1998) chegaram à conclusão de que aprendizagem de gerentes envolve treinamento por meio da educação e do desenvolvimento pessoal e que os resultados da aprendizagem abarcam mudanças nas habilidades, no conhecimento, na compreensão e nos insights. No caso dos gerentes das vinícolas, percebeu-se que essas experiências na vida profissional e pessoal, fizessem que esses mudassem a forma de agir em determinadas situações.

Dos gerentes entrevistados, a maioria disse que algum momento utilizaram a intuição e a criatividade para a criação ou resolução de problema. Um desses gerentes especificamente utilizou a intuição, o jogo de cintura em uma ação trabalhista, quando este se encontrava só, e a outra parte acompanhada do advogado, ele conseguiu fazer um acordo com a parte interessada com uma boa conversa e bom. Outro gestor enfatiza que sempre está a fazer uso da intuição e da criatividade no seu dia-a-dia, essas estão sempre ligadas a sua tomada de decisão, pois este diz por não ter certeza de nada é preciso fazer uso das duas.

Já outro gerente disse que muitas vezes já usou a criatividade, ele deu como exemplo o caso não ter mão-de-obra suficiente para tirar todas as ervas, sabendo que o herbicida mataria as plantas, então ele comprou tubos de esgoto, cortou e colocou nas plantas. Esse gestor enfatiza que grandes coisas acontecem do uso da criatividade e que idéias simples podem solucionar problemas:

“Mesmo às vezes coisas muito simples como um tubo que pela força da água virava a gente fez uns copinhos do café cheio de cimentos e colocou, quer dizer não é o mais bonito, mas funciona e isso é o que importa resolver os problemas, e o que eu vejo muitas vezes que grandes coisas acontecem da criatividade” (Entrevistado 2).

“Teve um caso na justiça do trabalho que era um acordo trabalhista que já vinha se arrastando há muito tempo. E determinado dia o advogado da outra parte estava lá, para tentar fazer esse acordo, fechar, resolver o problema definitivamente, pois já havia se arrastado durante muito tempo, nesse momento eu me encontrava sozinho sem o advogado da minha parte, eu consegui resolver esse problema sozinho, consegui fechar esse acordo com uma boa conversa, com um bom jogo de cintura” (Entrevistado 1).

“Na verdade sempre usamos a intuição e a criatividade no nosso dia a dia. O conjunto da criatividade, intuição sempre esta ligado na minha tomada de decisão. Na verdade não temos certeza de nada por isso temos que usar os dois” (Entrevistado 4).

Esses relatos podem remeter ao *double-loop*, uma vez que esses gestores tiveram que lidar com o processo de resolução de conflitos em lugar de eliminá-los, e mudar as variáveis que governam os cenários.

Os gestores enfatizaram que o todo erro é válido e que se aprende muito, mas que não pode se repetir os erros. Os erros servem como base para ações que fizeram com que a organização tivesse insucesso no passado e não deve ser repetidas. Um deles enfatiza que as empresas vão para frente quanto menos erros elas cometerem, já outro acredita que os erros jamais podem ser esquecidos para que não possa os repetir. Outro gestor diz que o erro lhe ajuda a persistir a encontrar as soluções, tentando inovar e melhorar e fazendo a verificação do mercado. Já outro acredita que os erros fazem parte da rotina diária do ambiente de trabalho, mas é necessário acertar mais do que errar e também que a tomada de decisão é baseada tanto em histórias ruins como boas.

Ao serem questionados como situações de insucesso ou erros anteriores contribuíram para sua aprendizagem e para sua atuação profissional os entrevistados responderam:

“Fazendo com que se persista em encontrar as soluções, tentando inovar e melhorar, verificando o mercado, etc” (Entrevistado 1).

“Olha assim com aprendemos com as coisas boas, com os erros aprendemos mais ainda. Cada coisa que não dá certo precisamos ter como uma lição de vida e jamais esquecer. As vitórias até podemos esquecer, mas não podemos esquecer as derrotas. Então as coisas que não deram certo a gente tomam como lição. E no dia-a-dia quando passamos novamente por aquilo tem que imaginar o que levou você ter tido insucesso no passado e jamais tentar repetir, por que não vale apenas” (Entrevistado 3).

“Os erros fazem parte do nosso dia a dia só que devemos acertar mais do que errar. Eu acredito que a tomada de decisão é baseada em histórias boas e ruins. E não somente nas ruins” (Entrevistado 4).

Na fala dos entrevistados percebermos que eles veem os erros com uma oportunidade para reflexão e lição para que não se repita. Nesse sentido, Tamkin e Barber (1998), afirmam que os gerentes aprendem a partir de uma ampla variedade de experiência e oportunidade. Os autores constataram que a reflexão ajuda o gerente a demonstrar uma maior consciência e apreciação da

experiência da aprendizagem.

5. Conclusão

O presente estudo identificou como tipos de aprendizagem formal utilizadas pelos gestores das vinícolas, a saber, os usos de suas competências técnicas tanto para gerir pessoas como matérias, os conhecimentos adquiridos formalmente por meio de uma graduação, curso, capacitação também a troca de informações no ambiente de trabalho, adquiridas por meio de manuais de rotinas, apostilas, regulamentos. Esses meios são utilizados no dia-a-dia da empresa e têm o papel de manter o pleno funcionamento, resolução dos problemas e desenvolvimento da organização.

No andamento da pesquisa foram identificados alguns fatores informais na aprendizagem dos gestores, tais como as vivenciadas em família, entre amigos. Tais situações contribuíram para definir como estes gestores poderiam lidar com algumas circunstâncias encontradas no trabalho. Outros elementos importantes identificados foram aprendizagem baseada nos erros, conversas informais com os amigos, o uso da criatividade e da intuição na resolução dos problemas.

Os gerentes das vinícolas acumularam conhecimento e habilidades por meio de experiências vivências tanto em sua organização atual como em outras e ambientes informais, também por meio dos cursos e capacitações, e por meio de erros que já cometeram. Esses gestores estão sempre em busca de mais conhecimentos que possam utilizar para o desenvolvimento da sua empresa, a desenvolver novos produtos e ajudar a lidar com um mercado tão competitivo dos quais fazem parte.

Enfim, tanto os fatores formais quanto informais mostraram-se ser de suma importância na aprendizagem dos gestores. Pode-se ver que é preciso a junção destes em suas práticas profissionais, pois os dilemas e problemas vivenciados pelas organizações exigem desses gerentes tanto o uso dos conhecimentos adquiridos em suas formações, cursos, capacitações como os adquiridos informalmente.

Espera-se que o conhecimento teórico-empírico produzido por essa pesquisa contribua para tomada de decisão sobre treinamento e desenvolvimento de gestores das vinícolas de Juazeiro/Petrolina e conseqüentemente ajude para a execução das estratégias traçadas por essas empresas e seus gestores voltadas ao desenvolvimento sócio-econômico da região.

REFERÊNCIAS

ANDION, C. Ser ou estar gerente: reflexões sobre a trajetória e o aprendizado gerenciais. In: XXVI Enanpad. **Anais**. Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt - A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: Uma visão Multiparadigmática. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31. Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro, 2007.

ARGYRIS, C. **On organizational learning**. Cambridge, MA: Blackwell, 1992.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**; Addison-Wesley, Reading, MA, 1978

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Theory in practice: increasing professional effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1974.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARROSO, Antonio Carlos de Oliveira; GOMES, Elisabeth, Braz Pereira. Tentando **entender a Gestão o Conhecimento**. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/35677070/Tentando-Entender-a-Gestao-do-Conhecimento>. Acesso em 07 Mai. 2012.

CALLEGARO-DE-MENEZES, Daniela; BINOTTO, E; RÉVILLION, J; MARTINS, L; ESTIVALETE, V.. A aprendizagem e o desenvolvimento de competências em cadeias agroindustriais do Rio Grande do Sul - estudo de caso da cadeia de vinhos espumantes e leite. In: **III Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios/ Networks Agroalimentares**, 2001, Ribeirão Preto. III International Conference on Agrifood chain/Networks Economics and Management. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo- Campus de Ribeirão Preto, 2001.

CANGELOSI, V.; DILL, W. Organizational Learning: Observations towards a theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 175-203, 1965.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 5. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

COLLIS, J. HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DE LOO, I.; VERSTEGEN, B. Does action learning lead to organizational growth? **Mid- Atlantic journal of Business**, v.37n. 1,mar.2001.

DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2005

EASTERBY-SMITH. M. Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques. **Human Relations**. v.50, n. 9, p. 1805-113, 1997.

FIOL, C. M. ; LYLES ,M .A. Organizational learning. **Academy of Management Review**,v. 10, n. 4, p. 803-13, 1985.

FLEURY, M. T. L. Aprendendo a mudar- aprendendo a aprender. **Revista de administração da Universidade de São Paulo**, v. 30, n.3, p.5-11, 1995.

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**. Londres: Sage, 1997, p. 21-37.

GLASER,B.G.;STRAUSS, A.L. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. New York: Aldine, 1967.

HILL, T. J., **Manufacturing Strategy: Text and Cases**. New York, Irwin, 1993.

Marsick, V. J. (1990). Action learning and reflection in the workplace. In J. Mezirow (Ed.), **Fostering Critical Reflection in Adulthood: A Guide to Transformative and Emancipatory Learning** (23-46). San Francisco: Jossey-Bass.

LOIOLA, E.; PEREIRA, M.E.; GONDIM, S. Aprendizagem e mecanismos de aprendizagem de trabalhadores em empresas da fruticultura irrigada do Baixo Médio São Francisco. **Gestão e Produção**. vol.18, no.1, p. 91-104 São Carlos 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n1/07.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2012.

MERRIAM, S; CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco:

Jossey- Bass, 1991.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PAULSSON, K.; SUNDIN, L. Learning at work – a combination of experience-based learning and theoretical education. **Behavior & Information Technology**, v. 19, n. 3, p. 181-188, 2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

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

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem**. São Paulo: Saraiva, 2009.

TAMKIN, P.; BARBER, L. Learning to manage. **Institute for Employment Studies Reports, Report**, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2006.

VITAL, T. W. . Vitivinicultura no Nordeste do Brasil: situação recente e perspectivas. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 40, p. 481-524, 2009.

WALSH, J; UNGSON, G.R. Organizational Memory. **Academy of Management Review**, v. 16, n.1, p.57-91, 1991.

WEBER, C; BERTHOIN ANTAL, A. The Role of Time in Organizational Learning. In: Dierkes, M et al (eds.) **The Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 351-368.

YORKS, L. The emergence of action learning. **Training & Development**, v.54, n. 1, p. 56, jan. 2000.