

Processo de Aprendizagem de Líderes: A Percepção de Alunos do Curso de Administração da Universidade Estadual de Londrina

Giorgia Gracia Bakhos Chemouni
Universidade Estadual de Londrina

Fabiula Meneguete Vides da Silva
Universidade Estadual de Londrina

RESUMO

Estamos inseridos em um mundo que sofre mudanças rápidas e constantes, fazendo surgir nas organizações a necessidade de líderes altamente competentes, que estejam preparados para as incertezas e adversidades e, que acima de tudo, sejam agentes de transformações. Diante deste contexto, o propósito deste artigo é identificar a percepção dos alunos, do 8º semestre, do curso de Administração da Universidade Estadual de Londrina (UEL), a respeito do processo de aprendizagem de líderes. Para o alcance de tal objetivo, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva, baseada no método quantitativo, a qual se utilizou de questionário para coleta de dados. Os resultados apontam que os alunos consideram líder aquele que possui a habilidade de motivar e influenciar os liderados, a fim de alcançarem as metas da empresa. É perceptível que existe ainda uma visão tradicional de que esses líderes são natos, possuindo características que os tornam especiais. Entretanto, pode-se assegurar que a maioria desses alunos já considera a possibilidade de desenvolvimento através do processo de aprendizagem, o qual acontece ao longo da vida, sofrendo influência do contexto organizacional e social. Por fim, ainda é possível afirmar que consideram a aprendizagem contínua indispensável para o sucesso organizacional.

Palavras – chave: Mudanças, Organizações, Líderes, Aprendizagem de Líderes.

ABSTRACT

We are immersed in a world that undergoes rapid and constant changes, giving rise to organizations in need of highly competent leaders who are prepared for uncertainty and adversity, and that above all, are agents of transformation. In this context, the purpose of this article is to identify the perceptions of students, of the 8th semester, of the course of administration of the State University of Londrina (UEL), about the leadership learning process. To achieve this objective, a descriptive survey, based on quantitative method, which used a questionnaire for data collection was performed. The results show that students consider as a leader who has the ability to motivate and influence subordinates in order to achieve the company's goals. It is noticeable that there is a traditional view that these leaders are born with characteristics that make them special. However, you can ensure that most of these students have already considered the possibility of development through the learning process, which occurs throughout life, and is influenced by the organizational and social context. Finally, it is possible to affirm that they consider continuous learning an essential skill to organizational success.

Key – words: Changes, Organizations, Leaders, Learning Leaders.

1 INTRODUÇÃO

Fazemos parte de um mundo globalizado que sofre mudanças rápidas e intensas. Isso nos conduz a pensar que diante deste cenário a concorrência se faz presente, de forma acirrada, em busca de maiores participações no mercado. Desta forma, surge nas organizações a necessidade de líderes altamente competentes, que estejam preparados para as incertezas e adversidades e, que acima de tudo, sejam agentes de transformações.

Segundo Cunha e Silva (2010) no contexto em que estamos inseridos, uma visão estratégica de liderança é fundamental para que sejamos capazes de vencer os desafios determinados pela era do conhecimento. Apenas os líderes inseridos no modelo do século XXI e, que apresentarem boa preparação, conseguirão estabelecer relações entre o desenvolvimento humano e o desenvolvimento organizacional.

O campo da liderança, há tempos, vem sendo palco de discussões entre acadêmicos, teóricos e pesquisadores, justamente devido a pertinência e importância do tema. Muitos autores têm buscado fazer estudos sobre liderança com a finalidade de chegar a um consenso, no entanto, o que mais se obteve foram julgamentos, teorias e conceitos diversos.

Há algumas décadas, as pesquisas sobre liderança voltavam-se para a crença de que, para uma pessoa ser líder, era necessário nascer com as características e atributos, não sendo possível desenvolvê-los e treiná-los, mesmo com técnicas de aprendizagem. Neste mesmo âmbito, podemos dizer que há aqueles que acreditam ser uma dádiva, outros dizem ser carisma e muitos crêem ser algo inato, ou seja, algo que não provém da experiência, mas sim que está em nosso íntimo desde o nascimento. Décadas atrás se enfatizavam as características pessoais dos líderes (traços físicos, sociais e intelectuais), e quem as tivesse desde o nascimento seria um líder. Logo, quem não as possuísse seria liderado (CUNHA; SILVA, 2010).

Ao longo dos anos, algumas críticas surgiram referentes a essa teoria dos traços. Verificou-se que eram apenas consideradas as qualidades internas dos líderes, ignorando circunstâncias em que a liderança se desenvolve e se concretiza. Contudo, podemos dizer que é possível afirmar que os traços de personalidade de uma pessoa têm influência formidável na eficácia da liderança, no entanto não garantem ao líder o sucesso (CUNHA; SILVA, 2010).

Conforme as teorias que abrangem o tema liderança foram evoluindo, originaram-se as chamadas teorias contemporâneas, dentre as quais se destacam: liderança carismática, visionária, transformacional e liderança baseada em princípios. Estas podemos dizer que estão diretamente ligadas às habilidades que podem ser adquiridas por meio de técnicas e devem ser desenvolvidas de acordo com a necessidade.

Segundo Silva et. al (2010), a liderança não pode ser entendida como uma habilidade pessoal do líder. Ela faz parte de um contexto que envolve um grupo de indivíduos e também a existência de uma missão. Handy (1996) ressalta que os líderes devem ter tempo e espaço para se revelar, líderes podem se desenvolverem.

Considerando a ideia de que os líderes devem ser o exemplo dos funcionários, sabendo como motivá-los, envolvê-los de forma positiva e treiná-los para a realização de um trabalho satisfatório e levando em consideração este contexto de variações constantes, viu-se a necessidade e relevância de focar os estudos para a aprendizagem de líderes, visto que segundo Castells (2000) as pessoas têm sido pressionadas a adaptarem-se ligeiramente às diferentes variações, tanto em nível pessoal como também profissional, fazendo com que a necessidade de aprendizagem contínua, ao longo da vida do indivíduo, aumente a cada dia.

De acordo com Cunha e Silva (2010) é possível dizer também que nesse processo de mudança o desenvolvimento de pessoas é imprescindível para as companhias assegurarem a qualidade e produtividade, garantindo a sobrevivência nesse mercado altamente competitivo.

Para Weick e Quinn (2004) a mudança e necessidade de adaptação devem ser compreendidas como algo intrínseco ao cotidiano de qualquer organização. Para Argyris (2002) a organização que almeja ser bem-sucedida, neste ambiente cada vez mais complexo, deve compreender que seu sucesso no mercado está relacionado com a aprendizagem, apesar de a maioria das pessoas não saber como aprender, até mesmo aquelas que ocupam cargos de liderança dentro das corporações.

Segundo Silva et al. (2010), o líder precisa ter a consciência que é imprescindível estar em constante modernização, pois o mundo muda, as pessoas se transformam, a organização em si muda.

Diante deste contexto, o presente trabalho tem como objetivo identificar a percepção dos alunos, do 8º semestre, do curso de Administração da Universidade Estadual de Londrina (UEL), a respeito do processo de aprendizagem de líderes. Pretende também apresentar a opinião dos mesmos quanto à necessidade da existência de características inatas e a possibilidade de desenvolvimento por meio de técnicas e, verificar, de acordo com a percepção dos alunos, a consciência das organizações no que se refere à importância da aprendizagem de líderes.

O trabalho tem início com a discussão de conceitos sobre liderança e aprendizagem. Em seguida, serão apresentadas algumas teorias referentes à aprendizagem de líderes. Na sequência será descrita a metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho. Em seguida serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. E por fim, ressaltaremos as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA/LÍDER – CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS GERAIS

A palavra liderança sofreu várias transformações ao longo dos anos, visto que o contexto histórico, social, econômico e cultural também se modificou.

Segundo Amorim e Perez (2010) na administração científica destacam-se as palavras dirigir e coordenar e, também, a existência da função controlar, indicando o quanto liderar difere de controlar. Ao definir a liderança informal e, assim, desmembrá-la do cargo, não cabe mais a expressão dirigir, sendo substituída pela expressão influenciar, que por sua vez, cabe a vários outros campos da teoria da administração, como a motivação, o empreendedorismo, a criatividade, a gestão do conhecimento.

Para Amorim e Perez (2010) a influência de um sobre o outro só é proeminente na medida em que leva o segundo a agir, isto é, se um pode induzir o outro a agir, é porque o primeiro tem alguma técnica de poder.

Daft (2000) considera que a liderança esteja vinculada ao processo de influência, pelo qual os indivíduos, com seus atos, facilitam as atividades de um grupo rumo às metas, sejam elas comuns ou compartilhadas; contudo indica também que liderar é lidar com as mudanças. Para o professor de Harvard, Ronald Heifetz, a principal função de um líder é a habilidade de detectar mudanças, induzir os colaboradores a se adequarem e não modificar o ambiente em que estão inseridos.

Para melhor entendimento do que é líder e liderança, utilizam-se menções de diversos autores teóricos, onde cada um defende seu ponto de vista.

Segundo Motta (1999) a liderança não representa uma condição passiva, mas produto de participação, envolvimento, negociação, iniciativa e responsabilidade, não existindo frutos de qualidades inatas.

Para Handy (1996) o papel do líder é garantir que os indivíduos sejam competentes para assumir responsabilidades que lhes foram designadas, fazendo com que compreendam as metas da organização e se comprometam com as mesmas.

Depois de observado o valor que a liderança tem para as organizações, nos resta conhecer um pouco sobre seu contexto histórico e suas principais teorias.

2.2 LIDERANÇA: CONTEXTO HISTÓRICO E SUAS TEORIAS

Há tempos, a questão da liderança vem sendo investigada. No entanto, atualmente, podemos considerá-la uma questão que tem ganhado maior importância, visto que o processo de globalização juntamente com o desenvolvimento tecnológico vem estabelecendo novas exigências ao mercado e os profissionais que ocupam cargos de líderes são quem recebem destaque frente a esse cenário de mudanças. Sendo assim, é certo que existam diversas e variadas interpretações sobre o tema.

Considerando todos os aspectos sob os quais se estudou a liderança, é possível perceber que alguns estudiosos preocuparam-se especialmente em entender o que o líder é, buscando apontar traços ou características de personalidade que estivessem vinculadas ao seu sucesso. Outros deram maior importância para investigar aquilo que o líder faz, em outras palavras, descrever diferentes estilos de liderança. Tiveram também, aqueles pesquisadores que procuraram analisar a liderança em função daquelas situações que determinam a eficácia do líder, buscando conhecer quais variáveis existentes no meio ambiente podem implicar no desenvolvimento do vínculo entre líder e liderado. Por fim, temos o grupo de estudiosos que se destinou ao estudo das motivações subjacentes às atividades de dirigir pessoas (BERGAMINI, 1994).

A sequência histórica das pesquisas sobre liderança mostra várias etapas. A teoria dos traços, focada na personalidade do líder, teve origem nas pesquisas referentes à liderança entre 1904 e 1948. Já no início da década de 50, aparecem as teorias comportamentais que destacam os estilos de liderança, onde as pesquisas buscavam respostas de como o bom líder deve agir. Nesse período foram criados vários instrumentos de análise do comportamento de líderes, onde todos os esforços de pesquisa contavam com ambientes onde havia maior controle das variáveis (BERGAMINI, 1994).

A liderança tem sido estudada também como um processo de interação que envolve trocas sociais, isto é, o líder é considerado uma pessoa que proporciona benefício para o grupo, como também para cada membro separadamente, fazendo surgir dessa relação o valor que seus liderados lhe atribuem, alcançando o reconhecimento e aceitação (BERGAMINI, 1994).

Para Chemers (apud FILHO; GUIMARÃES, 2008) liderança é um processo de influência social no qual uma pessoa é apta para angariar ajuda e suporte de outras para a realização de uma tarefa em comum. Conforme o autor, a ajuda só será alcançada se o líder tiver credibilidade e autoridade perante os liderados, se favorecer um relacionamento com subordinados capaz de mobilizá-los para atingir os objetivos, e usar experiências, competências e recursos materiais para a conclusão da meta da equipe.

Segundo Bergamini (1994), dentro desses estudos mais sistemáticos, a contribuição de alguns pesquisadores esteve restrita ao estudo do líder em si, acabando por não considerar aspectos ligados às circunstâncias ambientais que envolvem o vínculo líder-liderado. Sendo assim, subentende-se que esses estudiosos pretendiam encontrar algo que pudesse caracterizar os líderes como indivíduos especiais e diferentes dos demais.

No decorrer do tempo tornou-se claro que a questão da liderança era bem mais complexa do que destacar alguns traços de personalidade ou comportamentos específicos. Assim, para a obtenção de resultados mais consistentes e precisos conduziram os estudos para uma abordagem que considera os fatores situacionais (o líder, o liderado e o contexto da liderança) (CUNHA; SILVA, 2010).

Surgem então as chamadas teorias contingenciais ou situacionais, as quais estão centradas no líder, nos liderados e na situação. O destaque já não é mais colocado exclusivamente sobre uma variável isolada à ação do líder sobre um tipo de atitude passiva do liderado, ou seja, a principal preocupação agora está voltada também às características comportamentais dos liderados (BERGAMINI, 1994).

O ambiente organizacional e as características comportamentais dos liderados, passam agora a fazer parte do estudo da liderança. Os aspectos contingenciais sugeriram que as corporações poderiam ter bons líderes desde que lhes proporcionassem treinamento apropriado e promovessem um ambiente favorável onde pudessem desenvolver e agir com eficácia (BERGAMINI, 1994).

Assim, com os teóricos da contingência, o traço de liderança deixa de ser considerado inato e os atributos passam a ser possíveis de serem aprendidos e desenvolvidos. Do mesmo modo, instala-se a crença de que qualquer um pode ser um bom líder, desde que seja preparado para exercer tal atividade (BERGAMINI, 1994).

Acompanhando a evolução sobre as teorias que envolvem o assunto liderança, observou-se que outras abordagens foram necessárias para atender as exigências e tendências da nova era. Nasceram, então, as chamadas teorias contemporâneas, dentre as quais se destacam: Liderança Carismática, Liderança Visionária, Liderança Transformacional e Liderança Baseada em Princípios (CUNHA; SILVA, 2010).

A liderança carismática considera o carisma do líder como algo motivador, que inspira os membros de um grupo, facilitando as transformações. Contudo, segundo Dubrin (2003) o carisma depende, em boa parte, da percepção das pessoas e envolve um relacionamento entre o líder e o liderado. O carisma não é necessariamente um grupo de características e comportamentos inatos, mas, principalmente uma habilidade que pode ser adquirida se existir disciplina para colocar em prática as técnicas recomendadas.

Estudos indicam forte relação entre os líderes carismáticos e a satisfação e alto desempenho dos liderados. Apontam também que o sucesso desse tipo de liderança, muitas vezes, está vinculado a situações de mudança (CUNHA; SILVA, 2010).

A liderança visionária vai além da carismática, visto que a primeira tem como foco principal a visão, partindo da crença de que a capacidade de criar a “visão de futuro” é condição essencial para a atuação bem-sucedida de todo líder. As aceleradas transformações que ocorrem no contexto organizacional demandam que os líderes elaborem uma visão baseada em princípios éticos para obter a adesão das pessoas (CUNHA; SILVA, 2010).

A liderança transformacional ganha ênfase no que diz respeito às mudanças positivas. Segundo Dubrin (2003) este tipo de liderança foca o processo de desenvolvimento de pessoas. Para Bass (1985), os líderes transformacionais são agentes da mudança, transformando as atitudes e crenças dos seguidores.

Por fim, a liderança baseada em princípios oferece um conjunto de valores que tem por objetivo garantir tanto a idoneidade pessoal quanto a organizacional, assegurando influência e credibilidade entre seus liderados. Somente a liderança por princípios sustentará o êxito dos resultados organizacionais, pois a credibilidade é o fator que todo líder necessita para que seja possível fazer o alinhamento entre os interesses pessoais dos funcionários e os da corporação (CUNHA; SILVA, 2010).

Após abordarmos as várias teorias sobre liderança, percebe-se que apesar de diferentes pontos de vista, existem diversos elementos comuns entre os modelos apresentados. Além disso,

todas as abordagens são proveitosas para expandir a compreensão do processo de liderança. É importante frisar que cada uma delas não é única e nem contém uma verdade absoluta (CUNHA; SILVA, 2010).

Por hora, é possível compreender que muitas empresas têm alcançado o sucesso, exatamente por perceberem que nessa era de informação, aprendizagem e competitividade, o diferencial encontra-se na atuação de seus líderes. Assim, o desenvolvimento e aprendizagem de líderes passa a ter importância indiscutível no âmbito do mundo corporativo.

2.3 APRENDIZAGEM NO AMBIENTE DE TRABALHO

O conceito de aprendizagem é avaliado por seu caráter dinâmico e integrador (ANTONELLO, 2005). Segundo Giusta (2013), o termo surgiu das investigações empiristas da psicologia, isto é, de investigações fundamentadas no pressuposto de que todo conhecimento decorre da experiência.

Neste sentido, aprendizagem ganha nova definição: “mudança de comportamento resultante do treino ou da experiência” (GIUSTA, 2013, p. 22).

Para Weick e Westley (2004), a aprendizagem acontece quando o ambiente de trabalho se desordena e os colaboradores agem de diferentes formas e movimentam-se em diferentes direções e, não necessariamente, estão seguros de seu sucesso. Neste mesmo âmbito, Levitt e March (1988) consideram que a aprendizagem deve ser reconhecida como um processo pelo qual as pessoas constantemente reorganizam e reinterpretam suas experiências.

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Brandão (2008) expõe que alguns autores consideram o próprio ambiente em que se trabalha um dos principais espaços para aprendizagem dentro das organizações. Desta forma, para Le Boterf (apud BRANDÃO, 2008) qualquer circunstância de trabalho auxilia na aprendizagem à medida que estabelece um momento de reflexão, de ação e profissionalização.

Assim, destaca-se a importância de analisarmos os aspectos informais que propiciam a aprendizagem dentro das companhias, inclusive nos processos formais de aprendizagem. Ou seja, a partir do momento em que as pessoas executam tarefas, solucionam problemas e colaboram com os colegas de trabalho no seu dia-dia, estão passando por um processo de aprendizagem informal, por meio de sua interação com o meio em que estão inseridas. Deste modo, podemos dizer que a aprendizagem informal refere-se a oportunidades naturais que surgem no cotidiano, partindo da premissa que a realidade e o conhecimento são socialmente construídos e que acontecem de forma não planejada (FLACH; ANTONELLO, 2010).

Neste caso, cabem as ideias de Pozo (2002) que ressalta que a aprendizagem pode ser classificada como implícita, isto é, quando não existe a intenção de aprender e nem a consciência de que se aprende.

Levando isto em consideração, Wenger (1998) afirma que uma das razões pelas quais as pessoas não percebem seu próprio aprendizado no trabalho é o fato de os elementos da aprendizagem informal consistirem na própria prática, não sendo identificados como uma atividade extra ou especial. Sendo assim, esses processos de aprendizagem muitas vezes são difíceis de perceber e avaliar.

Segundo Pozo (2002) a aprendizagem pode ser classificada também como explícita quando se originar de uma atividade definida e consciente. De acordo com Sonnentag, Niessen e Ohly (2004), nas corporações, as atividades de aprendizagem explícita podem ser consideradas formais, quando forem estruturadas e forem de iniciativa realizada ou apoiada pela organização.

A aprendizagem formal exerce papel essencial na formação dos indivíduos em geral e, comumente, está associada a instituições de ensino, cursos, treinamentos, professores e salas de

aula. Tal tipo de aprendizagem é apoiada institucionalmente e caracteriza-se como estruturada (FLACH; ANTONELLO, 2010).

Vale ressaltar que os processos formais e informais de aprendizagem caminham juntos, sendo que os dois exercem respeitável papel no desenvolvimento cognitivo, de competências e habilidades do indivíduo (FLACH; ANTONELLO, 2010).

2.4 APRENDIZAGEM DE LÍDERES

As pesquisas sobre aprendizagem gerencial trazem descobertas reveladoras e semelhantes sobre o processo pelo qual os líderes aprendem (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004). Pode-se dizer que a aprendizagem gerencial tem como assunto principal a interface entre a prática profissional adicionada à teoria da aprendizagem gerencial. Assim, abordar o tema aprendizagem organizacional implica também procurar entender como as pessoas agem ao se depararem com os desafios diários que se estabelecem em suas atividades de trabalho (ANTONELLO, 2005).

A aprendizagem em ambientes organizacionais tornou-se um assunto que vem recebendo atenção considerável de estudiosos, pesquisadores e consultores nos últimos tempos, sobretudo porque estamos inseridos em um mundo cada vez mais complexo e instável, em que a velocidade dos acontecimentos, a troca de informações e as transformações em todos os ambientes são cada vez maiores e difíceis de acompanhar, em virtude da vantagem competitiva. Nesse mesmo contexto, estão inseridas as corporações, as quais enfrentam o desafio diário de como lidar e comportar-se diante de um ambiente tão dinâmico e agitado. Perante tais mudanças, as corporações se vêem pressionadas a inventar, desenvolver, tentar novas formas de atuar e antecipar as agitações do ambiente, como também, buscar adaptação ao novo cenário.

Segundo Pozo (2002), as pessoas dispõem basicamente de dois mecanismos para adaptar-se ao ambiente em que vivem. O primeiro é a genética, constituída por repostas específicas diante de determinados estímulos e ocasiões e, em segundo, a aprendizagem que possibilita a pessoa mudar seu comportamento frente a mudanças no meio em que está inserida. Logo, pode-se dizer que a aprendizagem é fundamental para que o ser humano possa adaptar-se ao ambiente.

Considerando esse ambiente turbulento, Morgan (2002) ressalta que cada vez mais as companhias devem se autodesenvolver e passar por mudanças para poderem existir. Elas devem comportar-se como um sistema aberto, realizando constantemente trocas com o ambiente e relacionando-se com o mesmo para poderem sobreviver.

A literatura organizacional, segundo Filho e Guimarães (2008), considera que o conhecimento é um dos elementos primordiais para a sustentabilidade e desempenho das corporações. O conhecimento será o produto mais valioso do terceiro milênio e quanto mais aprendermos, mais longe chegaremos (MARIOTTI, 1999).

Entende-se que a competitividade organizacional demanda habilidades, competências, conduta inovadora, e gestão do conhecimento, tornando a aprendizagem em organizações uma forte variável de estudo. Ao mesmo tempo em que a aprendizagem está vinculada ao sucesso organizacional, pesquisas apontam o papel essencial da liderança nesse processo, pois são os líderes os responsáveis por favorecer a aprendizagem à equipe de trabalho e criar oportunidades para potencializar a criatividade e inovação (FILHO; GUIMARÃES, 2008).

Segundo Reis e Antonello (2006), uma organização que pretende alcançar o sucesso e que tenha em vista obter evolução sustentável em ambientes competitivos precisaria optar por ser uma organização voltada para a mudança, buscando isso através de processos de aprendizagem, a fim de conseguir as modificações necessárias para atingir suas metas e objetivos. Conforme Antonello (2005, p. 15) “a aprendizagem nas organizações só passa a ter sentido em administração se associada à mudança, haja intencionalidade ou não”.

Segundo Kimberly e Bouchikhi (1995), identifica-se na literatura em administração um discurso sobre como as rápidas transformações no ambiente organizacional levam e pressionam as companhias a mudarem, assim como a se adequarem às novas situações se quiserem se manter no mercado. Ainda, de acordo com essa literatura, as organizações precisam adequar-se ligeiramente a mercados incertos e as novas tecnologias. Porém, “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem” (SENGE, 2012; p.177).

Assim sendo, as empresas ficam escaladas a oferecer aos seus líderes oportunidades formais para aprendizado (treinamento e desenvolvimento) ou outros mecanismos de aprendizagem, vinculando a teoria à prática a fim de propiciar ampla bagagem de conhecimento, para melhor exercerem sua liderança e para que estejam prontos a enfrentar a nova era de transformações.

Segundo Fox (1997) a aprendizagem gerencial sempre foi vista como fruto da educação e do desenvolvimento gerencial formal. Nesta perspectiva, a aprendizagem é tida como um processo que acontece em ocasiões isoladas e ausentes ao dia a dia do líder. Assim, embora o modelo tradicional de aprendizagem gerencial estime apenas a educação e o desenvolvimento gerencial formal, a crença de que os melhores resultados profissionais e organizacionais se originam da aprendizagem que advém do próprio ambiente de trabalho, vem aumentando.

Queiroz (1988) realça que os processos de aprendizagem gerencial relacionam-se ao indivíduo e suas interações com o ambiente em que estão inseridos. Nesse ambiente existem fatores que facilitam ou dificultam a aprendizagem gerencial, como a cultura da corporação, pressão e crise, estrutura e estratégia da empresa, clima organizacional, liderança e estilo de gestão; como também características pessoais, família e identificação com a cultura da organização (MORAES, 2000).

Desta maneira, conclui-se que a aprendizagem gerencial não é somente um produto, decorrente da transferência do conhecimento em momentos planejados e isolados, mas sim, um processo que acontece no decorrer da trajetória profissional, que resulta de um contexto social particular (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004). Neste mesmo âmbito, para Davies e Easterby-Smith (1984) a experiência de trabalho é o caminho para o desenvolvimento de líderes.

De acordo com Fox (1997), enquanto a educação gerencial é provida pelas escolas de administração e valoriza questões teóricas como saber o que e saber por que, desenvolvendo habilidades analíticas e críticas, o desenvolvimento gerencial é provido por mecanismos de mercado focando questões práticas, o saber como fazer as coisas.

3 METODOLOGIA

Este artigo baseia-se no método quantitativo de pesquisa, sendo de natureza descritiva. Segundo Richardson (2007), o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento das mesmas, por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas. Quanto à natureza descritiva, cabe mencionar que segundo Gil (2002, p. 42), "as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis".

Para o desenvolvimento do trabalho e coleta de dados foi utilizado um questionário contendo 07 questões fechadas e 01 aberta que foi direcionado para uma amostra de 50 estudantes do curso de Administração da Universidade Estadual de Londrina (UEL), do 8º semestre, sendo 20 alunos do período matutino e 30 do período noturno. A amostra foi caracterizada por acessibilidade, que segundo Gil (1999, p. 104):

Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo.

Os questionários foram aplicados no mês de novembro de 2013, sendo entregues e recolhidos no mesmo dia. Cada participante levou, em média, 20 minutos para respondê-lo.

Para a análise dos dados foi utilizado o programa Excel, através de gráficos e tabelas estatísticas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

O questionário teve como objetivo identificar a opinião dos estudantes referente ao processo de aprendizagem de líderes e o entendimento dos mesmos sobre o que é ser líder.

A seguir serão apresentados os resultados obtidos. As alternativas A, B, C, D e E que estão presentes na tabela 1 serão explicitadas na sequência.

Tabela 1- Grau de Entendimento

Grau de Entendimento					
Alternativas	Melhor descreve	Muito descreve	Descreve	Pouco descreve	Menos descreve
A	32%	26%	20%	18%	4%
B	6%	8%	8%	6%	72%
C	8%	30%	26%	28%	8%
D	52%	22%	16%	6%	4%
E	2%	14%	30%	42%	12%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Na questão nº 1 foi apresentado uma pergunta seguida de cinco alternativas que deveriam ser enumeradas em ordem decrescente conforme entendimento e opinião do respondente referente a o que é ser líder.

A alternativa (d) “é aquele que possui a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que cooperem voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem as metas do grupo e da empresa” foi escolhida por 52% dos estudantes como sendo a que melhor descreve um líder. Desta forma, percebe-se que os estudantes seguiram a mesma linha de pensamento de Daft (2000) que também considera que a liderança esteja vinculada ao processo de influência pelo qual os indivíduos, com seus atos, facilitam as atividades de um grupo rumo às metas, sejam elas comuns ou compartilhadas.

A alternativa (c) “ser líder, além de ser facilitador, é ter as respostas certas para o momento certo, ou então, caso não as tenham, saber o que fazer para obtê-las” foi escolhida por 30% dos estudantes como sendo a que muito descreve um líder. Percebe-se que parte dos estudantes entrevistados acredita que o líder é aquele que orienta sua equipe, corre atrás de respostas e facilita os processos dentro de uma organização.

A alternativa (e) “o líder se caracteriza também pela sua visão de futuro” foi escolhida na pesquisa em escalas diferentes, sendo 30% como sendo a que descreve um líder e 42% como sendo a que pouco descreve um líder. Neste caso, percebe-se que os estudantes consideram que

ser líder é algo mais complexo e completo, uma vez que para sê-lo é necessário mais do que uma visão de futuro.

A alternativa (b) “líder é aquele que é chefe, ou seja, aquele que manda e faz acontecer através da execução e prática dos integrantes da equipe” foi escolhida por 72% dos estudantes como sendo a que menos descreve um líder. Percebe-se que a maioria dos estudantes considera que o líder não é aquela pessoa que exerce somente a função de chefia de um grupo ou equipe.

A alternativa (a) “o líder é aquela pessoa capaz de influenciar os demais, ou seja, é a referência dentro de um grupo” não recebeu maior votação entre os estudantes em nenhum dos graus da escala. Aqui, pode-se dizer que os estudantes não desconsideraram esta alternativa, apenas consideraram outras como sendo mais significativas para descrever um líder, tal como a alternativa (d).

Tabela 2 - Habilidades

Habilidades	%
Inatas sem possibilidade de desenvolvimento	0%
Inatas com possibilidade de aprendizagem	35%
Inatas sem necessidade de aprender	0%
Inatas como também por experiência do dia-a-dia	65%
Total	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Na questão nº 2 foram apresentadas quatro alternativas relacionadas à liderança, no que se refere à necessidade de os líderes possuírem habilidades inatas e a possibilidade de treinamento por meio de técnicas de aprendizagem

De acordo com os teóricos da contingência, o traço de liderança deixa de ser considerado inato e os atributos passam a ser possíveis de serem aprendidos e desenvolvidos. Desta forma, instala-se a crença de que qualquer um é capaz de ser um bom líder, basta que seja preparado para isso (BERGAMINI, 1994).

Analisando os dados da pesquisa é possível identificar que 65% dos estudantes consideram que mesmo que o líder já tenha algumas características inatas, o mesmo poderá desenvolver novas competências através de técnicas de aprendizagem, como também por meio de experiências do dia-a-dia. Outros 35% dos estudantes consideram que um líder já nasce com as características e habilidades, porém é possível que ao longo da vida ele aprenda e desenvolva novas competências. Desta forma, pode-se dizer que 100% dos respondentes consideram possível a aprendizagem por meio de técnicas, mesmo que os líderes já possuam características inatas.

Tabela 3 – Processo de Aprendizagem de Líderes

Processo de aprendizagem de líderes	
Situações informais	8%
Aprendizagem formal	29%
Observação do Ambiente Externo	5%
Influência do contexto organizacional e social	58%
Total	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Na questão nº 3 foram apresentadas quatro alternativas referentes à forma com que os estudantes acreditam ocorrer o processo de aprendizagem dos líderes.

Os resultados indicam que 58% dos estudantes, ou seja, a maioria considera que o processo de aprendizagem dos líderes acontece ao longo da vida e sofre influência do contexto organizacional e social. Para 29% dos estudantes o processo de aprendizagem ocorre através da aprendizagem formal (cursos, treinamentos e desenvolvimento). Já 8% dos estudantes consideram que o processo de aprendizagem acontece por meio de experiências em situações informais, o que vai ao encontro do raciocínio de Flach e Antonello (2010) que consideram que a partir do momento em que as pessoas executam tarefas, solucionam problemas e colaboram com os colegas de trabalho no seu dia-dia, estão passando por um processo de aprendizagem informal, a partir de sua interação com o meio em que estão inseridas. Outros 5% dos estudantes, representando a minoria, afirmam que a aprendizagem de líderes ocorre através da observação do ambiente externo.

Tabela 4 – Importância de capacitação de líderes

Importância de capacitação de líderes	
Estar preparados para incertezas e adversidades	36%
Garantir competência a seus liderados	29%
Capacidade de acompanhar mudanças	12%
Maturidade profissional e abertura inovações	23%
Total	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Na questão nº 4 foram apresentadas quatro alternativas as quais se referem à importância de as empresas capacitarem seus líderes.

Os resultados apontam que 36% dos estudantes consideram que fazemos parte de um mundo globalizado que sofre mudanças constantes, tornando-se necessário a existência de líderes altamente competentes, que estejam preparados para as incertezas e adversidades e, que acima de tudo, sejam agentes de transformação. Para 29% dos estudantes um líder precisa estar apto a garantir que seus liderados sejam competentes para assumir responsabilidades que lhes foram designadas, fazendo com que compreendam os objetivos da organização e se comprometam com as mesmas. Já para 23% dos estudantes é importante a capacitação para que as empresas tenham líderes atuantes, criativos, abertos ao auto-desenvolvimento e à mudança comportamental e maduros profissionalmente. Outros 12% responderam que é importante os líderes serem capazes de acompanhar as mudanças no ambiente organizacional.

Tabela 5 – Consciência da organização referente à aprendizagem de líderes

Consciência da organização referente à aprendizagem de líderes	%
Há consciência da necessidade de auto-reciclagem	62%
Empresas desconsideram o T&D	38%
Total	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Na questão nº 5 foram apresentadas duas alternativas, a fim de obter a opinião dos estudantes quanto as empresas estarem ou não conscientes da importância da aprendizagem de líderes frente ao processo de mudanças ambientais constantes.

Os resultados mostram que a maioria (62%) dos estudantes considera o fato de que atualmente as empresas querem obter resultados palpáveis e concretos. Nada de treinar por treinar. Sendo assim, as empresas estão conscientes de que a auto-reciclagem é importante, para que

posteriormente possa acontecer a reciclagem nas empresas em que atuam. A opinião da maioria dos alunos vai ao encontro das ideias de Reis e Antonello (2006) que apontam que uma organização que pretende alcançar o sucesso e que deseje obter evolução sustentável em ambientes competitivos precisaria optar por ser uma organização voltada para a mudança, buscando isso através de processos de aprendizagem, a fim de conseguir as modificações necessárias para atingir suas metas e objetivos.

Já 38% dos estudantes consideram que as empresas não estão conscientes da importância da aprendizagem de líderes, isto é, fazem de tudo para adequar-se as exigências do mercado enxugando despesas, implantando processos, investindo em novas tecnologias, porém não dão importância para o treinamento e desenvolvimento de seu capital intelectual. Entende-se que este percentual de estudantes crê que as empresas ainda estão carentes de treinamento, talvez até por serem leigas quanto à sua importância e dos resultados que este pode trazer a organização. Percebe-se que atualmente, o foco ainda está em resultados imediatos, ficando assim o treinamento e desenvolvimento de competências/habilidades em segundo plano.

Tabela 6 – Aspectos que facilitam a aprendizagem de líderes

Aspectos que facilitam a aprendizagem de líderes	%
Capacidade de aprender	26%
Motivação	31%
Comunicação eficaz	23%
Tecnologia	20%
Total	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Na questão nº 6 foram apresentadas quatro alternativas referentes a aspectos que podem facilitar a aprendizagem de líderes.

De acordo com 31% dos estudantes a motivação é um aspecto que facilita a aprendizagem de líderes. Percebe-se que a motivação é considerada por eles um fator importante para o aprendizado, pois se entende que ela é uma união de forças que tem origem quer no indivíduo, quer fora dele, isto é, é externa ou interna, fazendo com que os indivíduos ajam para buscar sempre o melhor e atingir seus objetivos. A motivação age como facilitadora para o desenvolvimento de competências e habilidades, como também para a aquisição de novos conhecimentos. Para 26% dos estudantes a capacidade de aprender é um aspecto que facilita a aprendizagem. Já para 23% dos estudantes o aspecto que facilita é a comunicação eficaz. Outros 20% dos estudantes responderam que o aspecto que facilita é a tecnologia, visto que a tecnologia da informação estimula as pessoas e as organizações a serem mais proativas e a buscarem mais conhecimentos. Os percentuais de alunos que escolheram cada uma das quatro alternativas dispostas no questionário foi relativamente equilibrado, o que nos leva a crer que tanto a capacidade de aprender, quanto a motivação, comunicação eficaz e tecnologia são aspectos que facilitam a aprendizagem de líderes.

Tabela 7 – Aspectos que dificultam a aprendizagem de líderes

Aspectos que dificultam a aprendizagem de líderes	
Falta de comunicação eficaz	28%
Insegurança de que a mudança não interessa à organização	34%
Ótima capacidade de aprender	1%
Rigidez dificultando as mudanças	37%

Fonte: dados da pesquisa.

Na questão nº 7 foram apresentadas quatro alternativas referentes a aspectos que podem dificultar a aprendizagem de líderes, a fim de saber qual deles é considerado o mais importante na opinião dos estudantes.

Os resultados mostram que para 37% dos estudantes os aspectos que dificultam a aprendizagem são regras muito rígidas que atrapalham a flexibilidade para a inovação e criatividade. Para 34% dos estudantes o aspecto que dificulta a aprendizagem é a insegurança do colaborador e a crença de que a mudança não é do interesse da organização. Já para 28% dos estudantes o aspecto que dificulta a aprendizagem é a falta de comunicação eficaz. Outros estudantes, representando a minoria (1%) responderam que o aspecto que pode dificultar a aprendizagem é a ótima capacidade de aprender.

Na questão nº 8 foi apresentado uma pergunta aberta para que os estudantes pudessem manifestar suas opiniões a respeito do processo de aprendizagem de líderes e, caso considerassem necessário, fizessem comentários e considerações sobre o tema. Dentre os 50 questionários aplicados, apenas 20 apresentaram respostas e considerações na última questão, como apresentado na sequência.

Os resultados apontam que a maioria dos alunos tem opiniões similares quando o assunto é liderança/líder. Seguem alguns exemplos: “líderes devem estar atentos a transformações e sempre abertos a novos paradigmas”; “o bom líder deve sempre buscar o aprimoramento de suas características e, contar com uma equipe competente e entrosada a fim de alcançar seus objetivos”; “o líder sempre busca estar aprendendo e se renovando para melhor liderar seus colaboradores”; “os líderes devem sempre estar se capacitando e motivando sua equipe para buscar melhores resultados”.

Desta forma, pode-se dizer que esses alunos estão de acordo com as ideias de Daft (2000) que considera que liderar consiste em lidar com as mudanças. É possível também dizer que as opiniões apresentadas vão ao encontro com as do professor de Harvard, Ronald Heifetz, o qual considera que a principal função de um líder é a habilidade de detectar mudanças.

Porém, ainda é aceitável alegar que os respondentes estão de acordo com Antonello (2005) que ressalta que uma organização voltada à aprender dedica-se a melhorar o contexto de aprendizagem e fortalece a competência da organização para facilitar a criação de conhecimento e inovação. A melhoria contínua é fundamental porque compõe uma das bases da aprendizagem e da capacidade organizacional.

Já no que se refere ao processo de aprendizagem, percebeu-se que a maioria dos alunos considera que o líder já nasce com certas características, porém acreditam na possibilidade de desenvolver novas competências no decorrer da vida, conforme explicitado nas seguintes considerações: “líderes são pessoas que já nascem com características, porém podem ser aprimoradas com várias técnicas existentes”; “um líder pode desenvolver competências ao longo de toda a sua vida, mesmo que já tenha nascido com elas”; “o líder aprende pela observação, vontade e experiência”.

Verifica-se que parte dos respondentes tem ainda uma visão tradicional de que líderes são natos. Infelizmente, isso é entendido como se houvesse a existência de certas características que fizessem a pessoa ser especial, como feições formosas ou uma voz profunda. Mas a maioria dos líderes extraordinários não são dotados de uma aparência física fascinante, nem de uma personalidade impetuosa. O que os distingue dos demais são a clareza e a persuasão de suas ideias, a profundidade de seus compromissos e abertura para aprender sempre mais. Eles nem sempre têm as respostas, mas parecem insuflar a confiança dos que o cercam de que, juntos são capazes de aprender o necessário para alcançar os resultados que almejam (SENGE, 2012).

Alguns alunos, representando a minoria, preferiram apontar a importância da liderança e do processo de aprendizagem dos líderes nas organizações, conforme se segue: “liderança é uma atividade de grande importância dentro das organizações, pois são os gestores que influenciam diretamente no desempenho da empresa”; “a empresa em que os líderes atuam têm que estar cientes do quanto é importante a capacitação dos mesmos, ou seja, pessoas que anseiam ser líderes precisam sempre estar se atualizando e procurando se aperfeiçoar”; “é extremamente importante, porém não são todas as empresas que dão importância ao processo de aprendizagem de líderes”; “não são todas as empresas que se importam com a liderança que possuem dentro da organização, porém para a maturidade da empresa é importante que isso aconteça”.

É possível observar através destas últimas expressões que alguns alunos estão de acordo com as idéias de Fleury (2006) que ressalta que a maioria das organizações em nossa sociedade é norteada mais para controlar do que para aprender.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num ambiente complexo e dinâmico, caracterizado por transformações velozes e constantes, as organizações necessitam ter capacidade de mudar a si mesmas, buscando novas estratégias e adaptação ao novo cenário, a fim de permanecerem ativas no mercado, diante de tamanha competição.

Vemos assim, ao longo deste artigo, que é fundamental a presença de líderes capacitados, que disseminem o conhecimento, dentro das organizações. Segundo Mariotti (1999), o conhecimento será o produto mais precioso do terceiro milênio.

Através dos resultados obtidos com a pesquisa, é possível perceber que existe ainda uma visão tradicional de que líderes são natos, possuindo características que os tornam peculiares (SENGE, 2012). Porém, pode-se afirmar que a maioria dos alunos participantes desta pesquisa já considera a possibilidade de treinamento e desenvolvimento, por meio do processo de aprendizagem. Sendo assim, acreditam que líderes devem sempre estar capacitando a si mesmos e os demais, a fim de alcançar melhores resultados dentro da empresa. Como já dizia Antonello (2005), a melhoria contínua é fundamental porque compõe uma das bases da aprendizagem e da capacidade organizacional.

De acordo com Senge (2012; p. 177) “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem.” Logo, conclui-se que nesse processo de mudança, a aprendizagem gerencial é ponto de partida para o sucesso organizacional, ou seja, é indispensável para as companhias garantirem a sobrevivência.

Referente à percepção que os alunos apresentaram sobre o processo de aprendizagem, pode-se dizer que os impactos futuros serão relevantes, uma vez que tais alunos se mostraram interessados do assunto, apontando as características que descrevem o bom líder, opinando sobre a importância da capacitação da liderança para o alcance do sucesso organizacional, assinalando aspectos que facilitam e dificultam a aprendizagem, como também, pontuando de que forma o processo de aprendizagem gerencial pode ocorrer.

Por fim, considerando tudo que já foi comentado, espera-se com este trabalho, estimular novas pesquisas acadêmicas, em nível nacional, que possam contribuir para a ampliação de debates sobre outros temas como “a percepção de homens e mulheres referente ao processo de desenvolvimento de liderança”, “percepções de diferentes gerações sobre o processo de desenvolvimento de líderes”; “percepções de líderes a respeito do processo de aprendizagem gerencial”, entre outros; assim como contribuir para a conscientização das pessoas e organizações no que se refere à importância da aprendizagem de líderes.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, Maria Cristina Sanches; PEREZ, Regina Helena Martins. Poder e Liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. *Revista de Ciências da Administração*, v.12, n. 26, p. 221-243, jan./abr. 2010.
- ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. *Reflections*, v. 4, n. 2, p. 04-16, Winter, 2002.
- BERGAMINI, C.W. Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n.3, p.102-114, mai./jun. 1994.
- BRANDÃO, Hugo Pena. *Aprendizagem e competências nas organizações*: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. 2008. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/105/94>> Acesso em: 15 out. 2013.
- CASTELLS, M. End of millennium. 2. ed. Oxford: Blackwell, 2000.
- CUNHA, Caroline Valquiria Moura da; SILVA, Marilda Jaqueline Moreira de Campos Alves da. Os desafios da liderança no mundo corporativo. *Anuário da Produção Acadêmica Docente*, v. 4, n.7, p.67-88, 2010.
- CLOSS, Lisiane Quadrado; ANTONELLO, Claudia Simone. *Aprendizagem Transformadora*: integrando a reflexão crítica na formação gerencial. 2008. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/11/7>> Acesso em: 17 out. 2013.
- DAFT, Richard L. *Administração*. 4. Ed. Rio de Janeiro: LTC Editora S.A., 2000.
- DAVIES, J.; EASTERBY-SMITH, M. Learning and developing from managerial work experience. *Journal of Management Studies*. v. 21, n. 2, p. 169-183, 1984.
- DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Claudia Simone. *A Teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações*. 2010. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/195/176>> Acesso em: 16 out. 2013.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. *Aprendizagem e inovação organizacional*: as experiências de Japão, Coreia e Brasil / Afonso Fleury, Maria Teresa Leme Fleury. – 2. ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.
- FOX, S. From management education and development to the study of management learning. IN: BURGOYNE, John and REYNOLDS, M. *Management Learning*: Integrating Perspectives in Theory and Practice. Sage Publications, London, 1997, p. 21-37.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.
- GIUSTA, Agneta da Silva. Concepções de Aprendizagem e Práticas Pedagógicas. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 29, n.1, p. 17-36, mar. 2013.

HANDY, Charles. *A era da Transformação: Transformação no Mundo das Organizações*. São Paulo: Makrom Books, 1996.

ISIDRO FILHO, Antonio; GUIMARAES, Tomas de Aquino. *Estilos de Liderança e Mecanismos de Aprendizagem em Organizações: Análises de suas Relações em uma Organização Financeira*. 2008. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/87/78>> Acesso em: 15 out. 2013.

KIMBERLY, J.R.; BOUCHIKHI, H. The dynamics of organizational development and change: how the past shapes the present and constrains the future. *Organization Science*, vol. 6, n.1, p. 9-18, 1995.

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

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro* / Humberto Mariotti. – 2. ed. rev. e atual. – São Paulo: Atlas, 1999.

MORAES, Liege Viviane dos Santos de; SILVA, Maria Aparecida da; CUNHA, Cristiano J. C. A. *Aprendizagem Gerencial: Teoria e Prática*. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a09.pdf>> Acesso em: 16 out. 2013.

MORAES, L. V. S. *A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do Hospital Moinho de Ventos*. Dissertação (Mestrado no programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

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

POZO, J. I. *Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: SIMSON, O.M. V. (Org.). *Experimentos com histórias de vida: Itália-Brasil*. São Paulo: Vértice, 1988.

REIS, Daniel Gomes dos; ANTONELLO, Claudia Simone. *Ambiente de Mudanças e Aprendizagem nas Organizações: Contribuições da Análise da Narrativa*. 2006. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/4/1>> Acesso em: 15 out. 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry e col. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende* /Peter M. Senge; tradução: Gabriel Zide Neto e OP Traduções – 28. ed. – Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

SIQUEIRA, E. S.; SPERS, V. R. E. Liderança e gestão com pessoas: desafios do contexto contemporâneo. *Revista de Administração da Unimep*, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2004.

SONNENTAG, S.; NIESSEN, C.; OHLY, S. **Learning at work: training and development**. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v.19, p.249-289. London: John Wiley & Sons, 2004.



WEICK, K. E.; QUINN, R. Organizational change and development: episodic and continuous changing. In: BOONSTRA, J. J. (Org). *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley, 2004.

WENGER, Etienne. Communities of practice and social learning systems. *Organization*, v. 7, n. 2, 2000, p. 225-246.