

## **O PROCESSO DE APRENDIZAGEM DA FUNÇÃO GERENCIAL SOB A PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM SOCIAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Claudinei Silva

Orientadora: Laura Menegon Zaccarelli

### **RESUMO**

Este trabalho buscou investigar o processo de aprendizagem gerencial sob a perspectiva teórica de aprendizagem social. Esta abordagem enfatiza a aprendizagem que ocorre no ambiente de trabalho através dos relacionamentos interpessoais. Os conceitos estão apoiados nas teorias de Gherardi, Nicolini e Odella (1998) e Lave e Wenger (1991). Utilizou-se uma metodologia qualitativa e a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com seis gerentes de diferentes empresas. O roteiro da entrevista foi construído a partir do referencial teórico. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo. Como principais resultados, temos: a falta de preparo para assumir um cargo gerencial presente em todos os casos; o processo de aprendizagem gerencial ocorreu pelas vias formal, informal, individual e social simultaneamente; a pequena importância do aprendizado formal e a elevada importância do aprendizado por meio dos relacionamentos sociais tanto no tocante à aprendizagem quanto na legitimação do gerente.

**Palavras-Chave:** Aprendizagem social, aprendizagem gerencial, contexto social.

### **1. INTRODUÇÃO**

Atualmente as organizações estão enfrentando um cenário marcado pela concorrência agressiva, acentuada pela globalização. No mundo moderno, desenvolver inovações e diferenciais competitivos é uma questão de sobrevivência (ROBBINS, 2002). Devido a esta pressão externa por mudanças rápidas e geração de diferenciais competitivos, a idéia, vigente até há pouco tempo, na qual aprendizagem e trabalho são elementos distintos (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAUJO, 2001) é esquecida pelas empresas que passam a considerar a capacidade de aprendizagem e a competência dos funcionários como um fator crítico na criação e manutenção de vantagem competitiva (ULRICH, 2000). Ser competitivo no ambiente atual significa introduzir novas práticas de aprendizagem para atender as necessidades contemporâneas, além de adequar constantemente seu estilo de gestão (ESTIVALETE; KARAWEJCZYK; BEGNIS, 2005; CLOSS; ANTONELLO, 2009; GHROMANN, 2005; MORAES; SILVA, 2004).

Sendo assim, o tema de aprendizagem organizacional vem despertando interesse em acadêmicos de disciplinas diferentes, tais como estrategistas de negócios, economistas, administradores, psicólogos, sociólogos entre outros (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAUJO, 2001). Em consonância com o crescimento no volume das pesquisas, configuraram-se diversas abordagens sobre o tema. Dentre elas, a perspectiva social da aprendizagem tem se destacado nas pesquisas da área. Tal abordagem proporciona observar o processo de aprendizagem sob o ponto de vista das interações pessoais que ocorrem principalmente no local de trabalho (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Sua relevância está ligada ao fato das pessoas desenvolverem seu trabalho, na maioria das vezes, de maneira diferente da proposta pela empresa em seus manuais (BROWN; DUGUID, 2001).

Este trabalho visa investigar como ocorre o processo de aprendizagem gerencial sob a perspectiva da aprendizagem social. Embora as pesquisas brasileiras cujo tema envolve

a aprendizagem gerencial ainda sejam em número reduzido (SILVA, 2009; LUCENA, 2007) é notável a maior utilização da abordagem social para observar o fenômeno em questão. Fato que pode estar relacionado a estudos realizados na última década que estimam que entre 60 e 80% da aprendizagem ocorre por meios informais. (MARSICK, 2006 apud CLOSS; ANTONELLO, 2009).

A seguir é apresentado o desenvolvimento da pesquisa em quatro partes: primeiramente, o embasamento teórico com as definições da função gerencial, suas tarefas e responsabilidades e a discussão sobre algumas das diferentes abordagens de aprendizagem gerencial. Em segundo lugar, os procedimentos metodológicos esclarecem como a pesquisa foi conduzida desde o método e o tipo de pesquisa até os procedimentos de coleta e análise de dados. Por fim, são apresentados os resultados obtidos e as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item serão abordados temas que sustentam o entendimento da aprendizagem gerencial por meio de relacionamentos sociais. Sendo assim, é oportuna uma breve revisão da literatura sobre a função gerencial, a aprendizagem em suas diferentes abordagens, a aprendizagem da função gerencial em particular e, por fim, discutem-se algumas pesquisas brasileiras recentes que tratam da aprendizagem gerencial.

### 2.1 A função gerencial

Aparentemente, a função gerencial existe na sociedade desde muito tempo antes das organizações empresariais, Silva (2009) afirma que o ponto de partida surgiu na Mesopotâmia, em 3000 a.C., onde surgiram os primeiros dirigentes e funcionários administrativos profissionais. Há outras evidências de que a gerência é uma atividade milenar, pois obras como as pirâmides egípcias demandaram concepção, planejamento e supervisão para sua construção (DRUCKER, 1999)

Permanecendo dentro de um contexto histórico da função, Silva (2009, p. 30) explica o significado etimológico de gerência:

A palavra gerência deriva do verbo *to manage* (administrar, gerenciar), que etimologicamente vem da palavra *manus*, do latim, que significa mão. No passado, essa palavra significava adestrar um cavalo nas suas andaduras para fazê-lo praticar o *manège*. [...] O controle era considerado o objetivo final da gerência.

Mesmo sendo esta atividade praticada há milênios, os estudos sobre a função gerencial - definição, tarefas e competências relacionadas ao cargo - só começaram de forma sistemática com a Escola Científica da Administração, nos anos 1920, representada por Henry Fayol que definiu administrar como planejar, organizar, coordenar e controlar (LEITE, 2004). Hoje, o uso destas quatro funções da administração ainda é bastante difundido (ROBBINS, 2002).

Nos dias atuais, alguns autores têm buscado a definição de função gerencial com base no contexto em que as organizações estão inseridas. Segundo Cohen e Fink (2003), as recentes mudanças no ambiente empresarial - mercado de trabalho, competitividade global, informatização, acesso a informação, mudanças nos regulamentos governamentais, na composição da força de trabalho e nas expectativas dos trabalhadores - modificaram a forma de trabalho tradicional de todas as funções, incluindo a gerencial. Sendo assim, os administradores devem aprender uma nova forma de gestão, melhor adaptada aos novos e maiores desafios.

Silva (2009) também se refere a mudanças externas que ocasionaram a definição das características da função gerencial atualmente, segundo o autor a partir dos anos 80 as empresas foram obrigadas a se ajustar ao mercado mais competitivo e instável, resultando em gestões mais flexíveis e dinâmicas, transformando o trabalho gerencial de tático em estratégico (complexo e multifacetado). A definição do autor para a função gerencial tem como base a individualidade do administrador:

A atividade gerencial deve ser compreendida de uma perspectiva multidimensional, já que esses profissionais passam por experiências pessoais que são influenciadas por variáveis contextuais que introduzem um maior nível de complexidade na atuação do gerente na empresa (SILVA, 2009, p. 45-46).

Neste estudo, optou-se por adotar a definição de Robbins (2002) que entende o gerente como o indivíduo que supervisiona as atividades de outros. O autor aborda também as atividades vinculadas à função gerencial como: direcionar o trabalho de um grupo, atuar como um canal de comunicação entre sua unidade e as demais na organização e garantir a responsabilidade sobre a realização do trabalho.

Ainda em Robbins (2002) encontra-se uma classificação hierárquica dos níveis gerenciais em uma organização, segundo a qual o nível mais baixo é representado pelos supervisores (responsáveis pela administração operacional) e no nível hierárquico superior estão os gerentes médios que “exercem um papel de tradutor da estratégia em planos operacionais para que a empresa alcance seus objetivos” (LEITE, 2004, pg. 36). No terceiro nível, ou nível superior encontra-se a alta administração cujo papel é estratégico dentro da empresa.

## 2.2 Aprendizagem Gerencial

Para compreender como ocorre o processo de aprendizagem gerencial é necessário partir de uma das perspectivas teóricas de aprendizagem nas organizações. Uma conceituação geral do processo de aprendizagem é fornecida por Leite (2004, p. 42):

a aprendizagem envolve a percepção de mundo, a incorporação do que antes era desconhecido ao complexo de conhecimentos do indivíduo e a transformação na hora de agir e pensar. A reflexão é um componente propulsor da transformação do perceber, pensar e agir dos indivíduos. O resultado da aprendizagem pode ser traduzido em aquisição de habilidades, comportamentos e conhecimentos.

Pensando tal definição dentro de um contexto organizacional é possível dividi-lo em duas grandes perspectivas de compreensão: processo técnico ou social (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAUJO, 2001, p. 18).

A abordagem técnica “supõe que a aprendizagem organizacional (AO) diz respeito ao processamento eficaz, interpretação de e resposta a, informações tanto de dentro como de fora da organização” (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAUJO, 2001, p. 18), ou seja, o conhecimento é passado à determinada pessoa através de informações explícitas e de domínio público, com isso, somente acessando uma fonte de informação, o indivíduo é capaz de aprender a realizar determinada tarefa dentro da organização. Por outro lado, a perspectiva social acredita que a aprendizagem ocorre no contexto de participação social entre os membros da organização, e não exclusivamente na mente individual. Portanto, a aquisição do conhecimento útil à realização da tarefa surge através da interação social no ambiente de trabalho. Também é possível vislumbrá-la de forma mais ampla relacionando-a ao como, onde, quando, a pessoa adquire um conhecimento, o transforma ou processa, dependendo do meio (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA,

1998; ELKJAER, 2001). Dito de outra maneira, para entender o processo de aprendizagem deve-se explorar os contextos específicos de atividades e práticas sociais onde ele ocorre. Segundo os autores, o aprendizado no local de trabalho não trata simplesmente da aquisição de conhecimentos relacionados às tarefas, e sim do desenvolvimento de uma nova identidade baseada na participação em um sistema de práticas situadas. Aprender não deve ser compreendido como uma forma de entender o mundo, mas como uma maneira de tornar-se parte de um contexto social (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; LAVE; WENGER, 1991). Há dois conceitos importantes que estão intimamente ligados a esta abordagem: Comunidade de prática e participação periférica legítima.

Originalmente, os conceitos de participação periférica legítima e comunidade de prática estavam relacionados de forma intrínseca, sendo quase impossível entender um sem o outro (ZACCARELLI, 2011).

Lave e Wenger (1991) são reconhecidos como criadores destes conceitos e definem comunidade de prática como uma agremiação informal definida não apenas pelos seus membros, mas pelo modo compartilhado de realizar as tarefas e interpretar os eventos. Entretanto, pesquisas posteriores cuja base teórica se fundamentou naquele trabalho também apresentam definições relevantes sobre comunidade de prática:

[...] as comunidades de prática consideram o conhecimento tácito e são compostas por entusiastas que voluntariamente querem aprender e pertencer a um grupo onde se partilham ideias. O sentimento de pertencer transmitido pelas comunidades de prática é um aspecto muito importante. Ele justifica a relevância dos artefatos de seus membros: rituais, linguagem, histórias etc. [...] (ANTONELLO; RUAS, 2005, p. 43).

Referir-se a uma comunidade de prática não deve ser confundido com um modo de caracterizar a existência de um novo grupo informal ou sistema social dentro da organização, mas é, de fato, um meio de enfatizar que toda prática é dependente de um processo social através do qual é sustentada e perpetuada e que o aprendizado ocorre por meio desta prática (GHERARDI, NICOLINI; ODELLA, 1998).

O conceito de participação periférica legítima pressupõe a existência da comunidade de prática, sendo um modo específico pelo qual os novatos da comunidade se socializam e aprendem, assim como uma forma da comunidade se perpetuar. (GHERARDI, NICOLINI E ODELLA, 1998). É um processo de participação dos aprendizes na comunidade com o objetivo de se tornarem membros efetivos e obterem a legitimação por parte dos demais participantes. (LAVE; WENGER, 1991). Ser periférica significa que o novato aprende através da observação de um membro experiente e indica o caminho que este aprendiz deve seguir para ser reconhecido ou legitimado pela comunidade (LAVE; WENGER, 1991).

Tanto a participação periférica legítima quanto a comunidade de prática fazem parte da abordagem da aprendizagem situada, proposta por Lave e Wenger (1991) cujo enfoque é a aprendizagem informal que ocorre dentro do ambiente de trabalho. Conforme os autores, o caráter relacional da aprendizagem é a base para compreender o envolvimento do indivíduo como agente participativo no grupo, não só como receptor passivo de conhecimentos. O conhecimento e as atividades têm sempre um local e um tempo de ocorrência determinados, estando sempre situados em um contexto histórico, material e socioeconômico.

Outra forma de compreender o processo de aprendizagem é a sua separação em formal e informal que, aliás, encontra-se presente em pesquisas brasileiras recentes sobre aprendizagem gerencial (ANTONELLO, 2005). Logo no início de sua pesquisa, Marsick e Watkins (1997) definem a aprendizagem formal como aquela tipicamente patrocinada pela empresa, ocorrida em sala de aula e altamente estruturada. Por outro lado, a informal pode ocorrer no local de trabalho, mas dificilmente ocorre em sala de aula ou apresenta alto grau de estruturação, além disso, os próprios aprendizes controlam o processo.

Entretanto, os atributos que distinguem esses tipos de aprendizagem são heterogêneos, não obstante os conceitos encontrados na literatura sobre o tema são, geralmente, divergentes e não deixam clara a abrangência de cada uma (D'AMELIO, 2007). Em sua maioria, a literatura visa encontrar atributos que separem radicalmente a aprendizagem formal da informal, quando o mais importante é identificar sua integração (ANTONELLO, 2005). Ambas as formas de aprendizagem estão inter-relacionadas, havendo elementos da aprendizagem formal na informal e vice-versa (MALCOM; HODKISON; COLLEY, 2003). Sendo assim, a aprendizagem informal pode ocorrer em situações formais de ensino, bem como dentro de um contexto informal podem surgir características típicas da aprendizagem formal (ANTONELLO, 2005).

O relacionamento intrínseco entre as duas formas de aprendizagem não significa que não haja diferenças entre elas e para caracterizá-las é necessário considerar o contexto (ANTONELLO, 2005).

Os atributos da formalidade e informalidade também se relacionam de modos diferentes em situações de aprendizagem diferentes. Os atributos e as suas inter-relações influenciam a natureza e efetividade da aprendizagem em qualquer situação. Estas inter-relações e seus efeitos só podem ser corretamente compreendidos se a aprendizagem for examinada em relação aos contextos mais amplos nos quais acontece. (ANTONELLO, 2005, p. 187)

Devido a estas semelhanças entre os dois conceitos, é interessante que os pesquisadores deixem claro como estão usando os termos e por que (ANTONELLO, 2005). Na presente pesquisa a aprendizagem informal é definida conforme Marsick e Watkins (1997) a conceituam após realizar sua pesquisa. Segundo os autores este tipo de aprendizagem pode ou não ser planejada, envolvendo a consciência que o indivíduo está aprendendo e nada impede que ocorra durante um processo formal de ensino, embora ocorra com maior frequência no decorrer das atividades diárias. Já o conceito de aprendizagem formal utilizado é fornecido por Antonello (2005). No referido trabalho a aprendizagem formal é entendida como uma atividade intencionalmente construída, mas que apresenta algumas situações de caráter experiencial. Além disso, é caracterizada como sendo organizacionalmente mediada e envolve menos auto direção do indivíduo se comparada a atividades informais.

Mesmo tendo essas definições como base para enxergar as práticas de aprendizagem, a particularidade de cada situação precisa ser levada em consideração para distinguir-se entre os dois tipos.

### 2.3 Pesquisas recentes sobre aprendizagem gerencial

Foi realizado um levantamento nas bases de dados dos congressos Enanpad, Eneo e Enepq e das revistas RAE, RAM e RAUSP, buscando as palavras-chave aprendizagem gerencial no título dos artigos, entre o período de janeiro de 2000 até dezembro de 2010.

Tendo em vista os trabalhos encontrados, identificou-se em primeiro lugar que as duas perspectivas – técnica e social – são utilizadas em trabalhos brasileiros sobre o aprendizado de gerentes.

No tocante à abordagem técnica, notou-se a existência de uma preocupação, compartilhada por vários pesquisadores, com os processos de aprendizagem formal de gerentes, analisando que de forma ocorre a transmissão do aprendizado de sala de aula para o cotidiano empresarial do executivo. (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004). Os estudos apresentam críticas ao método formal de ensino e propõem soluções baseadas nas modernas práticas de aprendizagem. Eles tornam evidente a necessidade de relacionar os cursos de especialização gerencial com as novas teorias educacionais que pregam o aprender fazendo (GROHMANN, 2005). Para Antonello e Ruas (2005) a estratégia de ensino em um curso de pós-graduação *lato sensu* deveria privilegiar uma articulação entre as informações teóricas e a experiência pessoal e profissional em detrimento dos conteúdos das disciplinas. Para os autores a aplicação da aprendizagem na ação e o incentivo à criação de uma comunidade de prática no decorrer do curso seriam alternativas para desenvolver um aprendizado mais coerente com as necessidades gerenciais. Closs e Antonello (2008) apresentam duas vertentes de críticas ao enfoque educacional da aprendizagem gerencial que, embora sejam diferentes em vários aspectos, destacam o papel da reflexão nos processos de aprendizagem.

De uma forma geral, prevalece o questionamento na literatura brasileira recente de que os programas de formação gerencial realmente forneçam conhecimentos úteis ao cotidiano gerencial (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004). Em resposta a isto surgiram pesquisas preocupadas com o aprendizado que ocorre no local de trabalho (MORAES; SILVA, 2004). Segundo dados internacionais “somente 15% dos ganhos individuais podem ser atribuídos à programas de aprendizagem formal, enquanto 85% resulta da aprendizagem no local de trabalho” (CARNEVALE, 1986, p. 24 apud MORAES; SILVA; CUNHA, 2004).

As pesquisas brasileiras sobre aprendizagem social de gerentes ainda são em número reduzido. Houve contribuições para o tema nos últimos anos por meio de pesquisas conduzidas no ambiente de trabalho dos gerentes, como Lucena (2005), Ferreira júnior, Lucena e Souza filho (2007) e Didier e Lucena (2008). Além de trabalhos focados na teoria da aprendizagem social aplicada aos gerentes, como Silva (2008) e Silva (2009).

### 3. MÉTODO

Este trabalho de pesquisa foi construído com o objetivo de investigar a aprendizagem gerencial sob a perspectiva da aprendizagem social. O método adotado para conduzi-la foi de natureza qualitativa, do tipo exploratória. A pesquisa qualitativa foi adotada, pois segundo Godoy (1995, p. 63) “[...] quando nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados.” A pesquisa é do tipo exploratória por permitir um maior entendimento do pesquisador sobre a aprendizagem gerencial, facilitando a investigação de todos os aspectos envolvidos no tema (SELLTIZ, 1974).

Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada, “devido à maior probabilidade de que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário.” (FLICK, 2004, p. 89). O roteiro de entrevista foi construído a partir do referencial teórico e explorou os seguintes temas: transição entre um cargo operacional e o gerencial, as formas de aprendizagem encontradas, a participação periférica legítima e a continuidade do aprendizado ao longo da carreira gerencial.

Foram realizadas 6 entrevistas. Os pesquisados foram escolhidos por conveniência e acessibilidade do pesquisador. As entrevistas foram gravadas produzindo um total de 6 horas e 15 minutos cuja transcrição totalizou 77 páginas. A pedido dos próprios respondentes seus nomes e das companhias citadas não foram mencionados. O quadro 1 apresenta as características funcionais dos entrevistados

**Quadro 1** - Características funcionais dos entrevistados

Entrevistado	Posição atual na hierarquia	Número de subordinados	Tempo de empresa	Ano da primeira experiência gerencial	Formação acadêmica
A	Proprietário e presidente de uma consultoria	7	10 anos	1990	Graduação em economia; Especialização em Marketing; Mestrado em gestão humana e social
B	Sócio e consultor (consultoria)	Varia de 3 a 6 consultores	14 anos	1980	Graduação em ciências da computação; MBA em administração de projetos; Especialização em ensino de nível superior; Mestrado em administração (cursando)
C	Diretor Geral	12 diretos (gerentes) e 280 indiretos	3 anos	1994	Graduação em engenharia de produção; Especialização em marketing; Mestrado em administração
D	Gerente de RH	5	5 anos	2003	Graduação em administração; Mestrado em administração (formação humana e social)
E	Diretor de Projetos	50 (sob o ponto de vista funcional, estrutura por projeto)	25 anos	1988	Graduação em matemática; Mestrado em ensino em administração
F	Gerente de novos negócios	4	5 anos	2007	Graduação em engenharia e administração; Especialização em Finanças; Mestrado em Economia

Fonte: Dados empíricos

As informações obtidas através das entrevistas foram submetidas à análise através da técnica de codificação e categorização com base nos trabalhos de Flores (1994) e Gibbs (2009). Este processo pode ser resumido como uma forma de reduzir os dados a domínios conhecidos, explorar tais domínios e verificar as suas relações entre domínios e com o todo. (FLORES, 1994). Além disso, a análise de resultados seguiu a mesma linha de diversos estudos qualitativos nos quais o referido item foi composto por trechos das entrevistas que representam a categoria em questão (MERRIAM, 1998).

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Analisar é separar as partes componentes, descrever as suas relações entre si e com o todo e reconstruir o todo com base nestas relações (FLORES, 1994). Desta forma, os resultados obtidos com a pesquisa são apresentados a seguir subdivididos em categorias amplas. Primeiramente, são analisadas as observações quanto a passagem para o cargo

gerencial e o preparo recebido. Em seguida, discute-se as formas de aprendizado experimentadas, a questão da legitimação vivida pelos gerentes e por fim é apresentada a perspectiva de continuidade de aprendizagem na função.

#### 4.1 Passagem para o cargo gerencial

Dentre os seis pesquisados, cinco deles haviam ocupado funções de caráter técnico antes de se tornarem gerentes. A mudança de posição hierárquica pode ser entendida, em um primeiro momento, através de uma vertente simbólica, pois conforme Moraes, Silva e Cunha (2004) os processos de aprendizagem estão relacionados, entre outros fatores, ao contexto simbólico no qual ocorrem. Nas palavras do entrevistado F:

[...] você vê claramente que quando a pessoa vira um executivo ela passa a frequentar as reuniões que eles chamam de G500, né? Que é o grupo dos 500 executivos da empresa, quem é executivo vai, quem não é executivo não vai, então ai tem um pouquinho de dogma, um pouquinho de... Assim, é um ritual.[...] Pô, você passa de um mês para o outro a ganhar notebook, então olha os símbolos, né? Você ganha um celular da empresa, você ganha uma sala, antes você ocupava uma baia e depois você passa a ter uma sala onde você pode receber pessoas, então sua condição muda bastante.

No que se refere às diferenças entre as práticas das funções operacionais e gerenciais, os pesquisados afirmaram que a mudança mais significativa está relacionada à gestão de pessoas, à equipe. Mostrado em um relato do entrevistado C: “Primeiro é que parte do dia-a-dia é exatamente escutar as pessoas, a pessoa naquele momento que fazia parte [...] então o meu trabalho não era só aquilo que eu entregava, mas aquilo que [e] eu mais essa pessoa entregávamos.”

Foi possível notar que a tarefa de gestão da equipe pode ser compreendida através de três aspectos básicos do cargo: atividades, responsabilidades e habilidades. Assim, a função gerencial demanda quanto às atividades: comunicação com os subordinados, orientação, controle e avaliação da equipe, como exemplifica o entrevistado C: “comecei a entrar em outros rituais na empresa em termos de avaliações de desempenho, em termos de propor variações em termos de salários, um certo controle mesmo das atividades que as pessoas exerciam, né?” As responsabilidades dizem respeito aos resultados de uma equipe, não mais ao desempenho individual, segundo D:

[...] quando você é um analista, quando você desempenha uma função, você é responsável por aquela atividade, por entregar aquela atividade no prazo, uma atividade com a qualidade esperada, a partir do momento em que assume um cargo gerencial, você passa a ser responsável pelo trabalho de todos e mais do que isso, pelos resultados.

Da mesma forma, as habilidades estão relacionadas com a liderança, o relacionamento e a motivação. A fala do entrevistado F ilustra quais são as habilidades necessárias ao iniciante:

[...] o cara foi promovido muito rápido, ele tem uma capacidade analítica vigorosa [...] mas na hora de ele exercer a liderança, exercer o poder de influenciar pessoas, de demover pessoas para a causa dela falham muito e já vi gente brilhante, analistas brilhantes acabarem com a carreira porque na hora em que ele tem uma equipe embaixo, por menor que seja, a equipe desmotivava.

Entretanto, frente ao novo cargo e com tantas habilidades tendo que ser desenvolvidas, foi possível notar na pesquisa que as empresas não tomaram o cuidado de fornecer trei-

namentos ou educação formal aos gestores novatos. Este fato é evidenciado no relato de E:

[...] veja, não existe transição, eu acho que este é um grande problema que existe hoje na administração. Geralmente os bons técnicos ou os bons profissionais eles assumem um cargo gerencial sem essa preparação, então como eu era um bom técnico, desempenhava bem as minhas funções... [...] e eu não tive preparo algum nem no sentido psicológico nem no sentido de procedimento. [...] eu acho que isso deveria ter um treinamento formal de gerência, por exemplo falar sobre motivação, sobre liderança, sobre carisma, quer dizer, então existem alguns treinamentos na área comportamental e alguns treinamentos até técnicos.

Grohmann e Bobsin (2006) observaram algo semelhante: dentre os oito pesquisados apenas quatro receberam treinamento formal da empresa.

Cabe ressaltar que, assim como os resultados apontados por Closs e Antonello (2008), ocupar um cargo gerencial, além de exigir aprendizagem e desenvolvimento rápidos, ainda demanda um alto volume de horas trabalhadas. Neste ponto pode surgir um dos desequilíbrios na vida de um gerente – entre vida pessoal e profissional, afirmado por D:

É muito difícil, você vai sempre deixar um pouco um lado e a tendência é você deixar a família porque o lado profissional, a carreira acaba te puxando porque a empresa te cobra isso, então a empresa quer você lá doze horas por dia dedicado integral, né? Então você não tem como, para você dar aquele resultado, aquela expectativa da empresa, você acaba afetando o seu desempenho como família.

#### **4.2 Formas de aprendizagem da função gerencial**

Constatou-se que sem um ensino formal prévio todos os indivíduos aprenderam de forma autodidata, social ou pela experiência. Conforme o entrevistado A: “eu tive que aprender muito com leitura, falando com outros chefes, outras pessoas que tinham mais experiência.” Isto também foi constatado por outras pesquisas, como em Silva (2008) na qual o processo de aprendizagem dos gerentes não ocorre apenas através do ensino formal. Há também a dimensão subjetiva da prática gerencial na qual

Existe uma série de atividades que favorecem a aprendizagem, tais como os relacionamentos com pares, superiores e subordinados, a leitura de manuais de normas, procedimentos, sistemas de informações gerenciais, entre outros. Há também uma dimensão subjetiva, interior a cada pessoa, que a torna singular e que também contribui para a aprendizagem. (SILVA, 2008, p. 28)

O trabalho de Moraes e Silva (2004) é outro que identifica um fato semelhante em suas conclusões sobre as formas de aprendizado gerencial em organizações hospitalares.

Em quatro entrevistas houve aprendizagem promovida por meio de ensino formal dentro da empresa, como cursos e workshops. Porém, essas experiências são lembradas como pouco relevantes para o desenvolvimento dos profissionais.

Por outro lado, é possível perceber a colaboração dos cursos de graduação e pós-graduação para o desenvolvimento dos gerentes. Neste aspecto, surgiu durante a coleta de dados uma relação entre as formações de nível superior e a maturidade do indivíduo. Nas palavras de B:

Eu já era um pouco mais velho do que a turma, já tinha um outro nível de maturidade, eu ia na escola porque eu queria ir na escola, eu estava pagando a escola, quero resolver meu problema, né? Tinha uma relação muito mais de

cliente com a escola, quero que o professor esteja lá, diferentemente dos alunos da graduação que não sabem o que querem da vida então vão lá...

A relação entre maturidade/experiência e formação acadêmica pode ser verificada também quando os pesquisados falam sobre a pós-graduação e afirmam os motivos pelos quais a pós os ajudou, nas palavras do entrevistado A: “Na especialização sim, porque eu estava fazendo especialização em marketing e minha função de desenvolver negócios envolvia marketing, envolvia vendas, envolvia planejamento estratégico... Ai, sim, eu uso muito.”

A aprendizagem individual foi mencionada como importante para a sua formação enquanto gerentes. Esta vertente engloba o autodidatismo propriamente dito, a aprendizagem a partir da experiência e pró-atividade e a aprendizagem a partir de erros cometidos e da reflexão.

Como exemplo, o autodidatismo é citado por B: “Eu sempre fui muito capaz nestes assuntos que eu não sabia. Não sabia, pega o livro, estuda, então tecnicamente eu nunca tive este problema”

Segundo o entrevistado E, o autodidatismo é uma forma de aprendizado útil, principalmente quando o aprendizado formal, neste caso a graduação, não desenvolve as habilidades requeridas de um gerente:

Então, como a gente aprende? Eu acho que ai tem duas formas: a gente aprende na prática e cabe a gente buscar também algum conhecimento através de uma literatura, através de leitura seja de livros ou de sites hoje, na minha época não, seja através de revistas especializadas, então por exemplo hoje a gente tem revistas ai que podem dar apoio a um gerente, [...] eu li artigos interessantíssimos sobre assédio moral e assédio sexual que nenhum livro de administração trata [...]

Individualmente, além das características pessoais, contribui para a aprendizagem a experiência propriamente dita. No momento em que foi solicitado aos pesquisados que exemplificassem momentos marcantes com relação à aprendizagem, foi perceptível a relevância do aprendizado por meio da experiência, sendo citada por três entrevistados, dentre eles o entrevistado D o mencionou enquanto narrava sobre a nova responsabilidade de tomada de decisão:

Não adianta, você pode fazer mil cursos, a competência você adquire na prática, então essa competência emocional eu adquiri lá, exercitando até que isso se tornasse natural para mim, quando eu tomava uma decisão, por mais que eu tivesse uma dúvida eu não seguia com ela [a dúvida], foi a decisão mais acertada.

Sempre que este modo de aprendizado é mencionado durante as entrevistas, surgem exemplos de reflexões obtidas a partir do erro cometido, como o relato de C a respeito de sua experiência com sistemas de informação:

A empresa X ela tem as certificações ISO 9001, ISO 14001, então eu imaginei: puxa, estou com bons critérios, a gestão esta ótima e tem uma pessoa para cuidar de cada assunto então eu estou tranquilo de que as coisas vão funcionar bem, eu tenho os auditores que vem a cada seis meses verificar o sistema, então o sistema está bem e ai que foi a grande ilusão minha e o grande aprendizado que eu vi que uma determinada licença que a gente precisava buscar a gente perdeu o prazo da licença, justamente porque a pessoa que deveria tirar a licença não tirou. E eu fui saber tudo, meu sistema me mostrou isso, mas fora do prazo que deveria acontecer, eu falei: opa! Talvez se tivesse o sistema eu não saberia, mas eu falei: tenho que dar uma atenção diferencia-

da para este sistema de uma maneira a animar este sistema e eu mesmo ajudar, essa foi inclusive uma das reflexões que me levou a criar uma empresa que se comunicasse melhor e que as responsabilidades não ficassem só presas em uma pessoa como estava.

A aprendizagem por meio de relacionamentos sociais é uma maneira muito utilizada pelos pesquisados para se desenvolverem. A sua relevância pôde ser observada pela identificação de algumas características de comunidades de prática formadas por gerentes de diferentes níveis hierárquicos e provenientes de áreas distintas de cada organização. Vale ressaltar que devido às limitações da própria pesquisa não é possível afirmar a existência de uma comunidade de prática em todas as organizações onde os entrevistados trabalham ou trabalhavam. Entretanto, a existência de um grupo que compartilham experiências e conhecimentos é exemplificada pelo entrevistado A: “Outros diretores ou vice-presidentes daquela organização, eu tinha bom relacionamento com eles ai eles me davam muitas dicas.” Dentro da comunidade há o compartilhamento de experiências e práticas (LAVE; WENGER, 1991), além do caráter notavelmente informal do ambiente onde isto ocorre (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Isto também é confirmado por D:

mas eu também tinha, e ai tem a ver com o meu perfil, que era uma interação fora do trabalho, uma coisa social mesmo de a gente fazer alguns encontros, tomar *chopp*, trocar e ai era até ótimo para mim porque eu conseguia mapear climas, a motivação do grupo, essas coisas todas eu também aproveitava.

Outra característica marcante da comunidade de prática é que ela “justifica a relevância dos artefatos de seus membros: rituais, linguagem, histórias, etc” (ANTONELLO; RUAS, 2005, p. 43). Este aspecto é corroborado pelo depoimento de F:

Então, tem alguns diferenciadores para quem é executivo. Não sei se isso é lá muito certo, se é besteira, mas existe isso, tá? Quando você esta em uma reunião, quem estiver com o *Smartphone X* na mesa é executivo, quem estiver com outro celular naturalmente o celular é do funcionário, é pessoal dele, então isso significa que ele não é executivo.

Dentro desta perspectiva, dificilmente o processo ocorre sem que surjam conflitos entre os participantes (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Um exemplo destes problemas é fornecido pelo sujeito E ao relatar a predisposição de alguns gerentes em compartilhar o que sabem, e outros não:

Eu acho ai é que a gente sabe que o mundo corporativo é um mundo competitivo... [...] Eu tive apoio, por exemplo, de algumas pessoas que até hoje são amigos e amigas que eram pares, que eram gerentes e que me ajudavam nisso, agora outros não, outros até faziam assim ar de desprezo, ar de um certo desdém, né?

Mesmo com tais dificuldades o novato precisa procurar a interação, apoio no meio social, seja para o aprendizado em si, seja para gerar possibilidades de crescimento. Segundo F:

Agora, como o cara cresce na empresa? Com a *networking*, então passa a ser menos importante você se encaixar naquela estrutura de carreira que a empresa coloca porque você perde muito mais tempo fazendo *networking*, então assim: se eu tiver um evento que eu tenha que ir, que eu tenho que aparecer, que é bom para mim, *putz*, ai eu vou.

Por outro lado, o relacionamento com os subordinados também resultam positivamente para o aprendizado gerencial. Os exemplos mais marcantes de *feedback* citados pelos

seis entrevistados envolvem situações de relacionamento com o subordinado, conforme a narrativa de E:

Eu lembro de uma vez que eu peguei uma proposta e era um *template*, era uma proposta que a gente entregava para vários clientes e a gerente alterou o nome do cliente e esqueceu de alterar em um, acho que o *finding* lá no Word acabou não funcionando e ficou o nome antigo e eu simplesmente falei assim um tanto de críticas, né? E disse que se eu fosse cliente eu não contrataria uma empresa que me entrega uma proposta com o nome do cliente errado porque isso deixa evidente que é um *template* e eu dizia à menina, a profissional: quem garante ao cliente que o trabalho de consultoria não seria um *template* também? Então eu não quero trabalhar com uma empresa que trabalha com *template*, eu como cliente, eu quero trabalhar com alguma coisa customizada, feita para mim a proposta e o resultado. E ela concordou, ela falou: sem dúvida, você tem total razão, mas você não precisava ser tão cruel na forma de dizer ou tão duro na forma de dizer.

Assim como os demais exemplos mencionados pelos outros, a citação acima relata algo que ocorreu durante as práticas cotidianas de trabalho. Ou seja, não ocorreram durante o processo de *feedback* formal, embora todos o praticassem.

### 4.3 A legitimação na função gerencial

O processo de aprendizagem além de ser uma forma de aquisição de conhecimentos, desempenha um papel importante quanto à integração e reconhecimento do indivíduo no meio social (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Sendo assim, quando um indivíduo assume um cargo gerencial, um grande desafio é ser legitimado pelo grupo formado por superiores, subordinados e pares. Conforme o entrevistado C, este fato é essencial para que o gerente possa realizar seu novo trabalho:

Obviamente, quando a pessoa é gestor, o primeiro momento que acontece é que ela tem que ser reconhecida como tal pelo seu grupo, porque tem uma coisa que a empresa colocou: olha, você a partir de amanhã, você vai ser o gerente para a função de... Gerente de tecnologia da informação. Só que por outro lado como você tem uma equipe aqui em baixo, alguma pessoa ou seja o que for, algum subordinado, esta pessoa tem que te ver como um gerente, seus pares tem que te ver como sendo um gerente e tem que te respeitar e te dar condições e te dar a legitimidade para você desempenhar essa função.

Constatou-se com a pesquisa que o processo de legitimação ocorre conforme o conceito de participação periférica legítima proposto por Lave e Wenger (1991). Neste estudo observou-se uma tendência de caminho que seria representada em três etapas: desconfiança inicial, processo de testes e reconhecimento das diferenças entre novato e experiente.

No início, o grupo geralmente não deposita confiança no novato por diversos motivos, entre eles o motivo que mais se repete é a pouca idade, como visto na entrevista de B: “Eu era muito jovem e isso de fato acaba pesando, faz muita diferença, isso eu noto até hoje. [...] As pessoas olham: pô, que pessoa jovem já de chefe. Tanto é que eu usava bigode.” E ele conclui: “Hoje em dia é gozado porque a própria idade legitima você.”

A segunda etapa envolve a participação ativa do grupo testando as capacidades do novato, como na situação descrita por F: “logo quando eu virei gerente você passa por um processo de testes, né? Ai, os caras testam, os diretores testam, acham que você não está ali ou olham para você e falam que você é muito novo para o que você está fazendo e tal.”

Por fim, parece ser fundamental entender as diferenças entre ser um gerente novato ou experiente, quando questionados a respeito, os entrevistados apresentaram visões diferentes sobre o assunto. Segundo A, tal diferença está na gestão de pessoas: “A grande diferença está na habilidade com pessoas. O experiente, não tem jeito, ele teve tempo para experimentar, por isso que ele é experiente, diversos tipos de relacionamento com diversos tipos de pessoas.”

Já na visão do entrevistado D, novato e experiente diferem com relação à postura ao aprendizado:

Então a principal diferença de um gerente que está chegando é que o gerente está com tudo muito mais fresco pela formação, por mais que ainda falta uma formação para recursos humanos, para liderança, mas ele já está mais aberto a estas coisas. [...] Por outro lado, se você tem um gerente já mais experiente que se atualizou, ele tem a grande vantagem da experiência de vida, [...] ter vivenciado várias situações, mesmo na vida pessoal ter vivenciado, ter se desenvolvido e eu acho que isso agrega muito na hora de você tomar decisões.

#### **4.4 A aprendizagem como um processo contínuo**

Observa-se nas citações das entrevistas apresentadas que o aprendizado se mostra mais intenso no início da carreira dos gerentes. Entretanto, o desenvolvimento de um gerente não se limita aos aprendizados iniciais, devendo ser contínuo, conforme afirma E: “Veja, eu acho que o gerente ou a gerência ela é um aprendizado contínuo, quer dizer, a cada nova situação você está aprendendo.” Além disso, tal fato foi mencionado por cinco entrevistados ao responderem o que falta desenvolver na função gerencial. Para C: “O que falta... Como tudo na vida você não tem uma solução pronta e prática para aplicar em todos os negócios. Cada momento eu estou aberto para refletir, para ler, para analisar, para falar e para ajustar a empresa dentro do cenário efetivamente em que as coisas andam.”

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi investigar a aprendizagem da função gerencial sob a perspectiva teórica da aprendizagem social. Para isso, a pesquisa fundamentou-se nos conceitos de comunidades de prática, participação periférica legítima, entre outros aspectos da abordagem social de aprendizagem. O método de condução do trabalho foi qualitativo e com entrevistas semiestruturadas.

Através das análises de conteúdo foi possível observar a falta de preparo ao assumir o cargo gerencial como sendo uma constante. Sendo assim, os pesquisados buscaram outros meios para aprenderem a desempenhar sua função e o fizeram de diferentes formas. Raras são as falas que indicam uma maneira isolada de aprendizagem, pelo contrário, percebe-se que os aprendizados relevantes surgiram por meio da ocorrência simultânea destas várias formas de aprendizagem. Ou seja, as diferentes abordagens teóricas apresentadas surgem interligadas durante o processo no qual um gerente novato se torna experiente.

Entretanto, a aprendizagem ocorrida socialmente no ambiente de trabalho desempenha um papel relevante na formação dos gerentes. A troca de experiências e práticas com pares, superiores e subordinados proporcionou, em um primeiro momento, significado à nova função e possibilitou o aprendizado nas situações mais desafiadoras da função gerencial. Além disso, o reconhecimento de um gerente como experiente está fortemen-

te ligado aos relacionamentos, ou seja, o indivíduo necessita da legitimação de todo o seu grupo de trabalho para exercer plenamente suas tarefas e responsabilidades.

A aprendizagem formal também cumpre um papel no desenvolvimento gerencial. Os cursos de graduação e pós-graduação surgem frequentemente como importantes fontes de contribuição para a formação gerencial. Por outro lado, há poucos aprendizados atribuídos a cursos ministrados pelas próprias empresas, tais como treinamentos formais. Considerando o alto nível de disseminação e investimento organizacional nesta modalidade de ensino (ANTONELLO; RUAS, 2005), é plausível considerar que os resultados obtidos, em termos de aprendizagem, não estão sendo compensadores. Assim, do ponto de vista das organizações, este estudo pode contribuir com um melhor entendimento sobre como ocorre a aprendizagem de gerentes, possibilitando às organizações delinear outras estratégias que visem a formação e desenvolvimento gerenciais.

Sob o ponto de vista teórico, notou-se que a perspectiva social da aprendizagem permitiu verificar o processo de legitimação, que não é abordado em outras teorias de aprendizagem. Entretanto, não possibilitou compreender todas as formas de aprendizagem encontradas no estudo, surgindo a partir disso, questionamentos que podem gerar pesquisas futuras, como: a) o papel da reflexão na aprendizagem gerencial, frente a outras formas de aprendizagem; b) o papel do autodidatismo na aprendizagem gerencial; e c) investigar se os gerentes de diferentes áreas são legitimados de formas diferentes.

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Alcance**, v. 12, n.2, p. 183-209, fev. 2005.

ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. **Revista de administração contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 35-58, abr.-jun. 2005.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational Learning And Communities-Of-Practice: Toward A Unified View Of Working, Learning, And Innovation. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, feb. 2001.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. O uso do método de história de vida para compreensão dos processos de aprendizagem gerencial. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD ROM.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Transformações Contemporâneas: Implicações em Processos de Aprendizagem Gerenciais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD ROM.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de casos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2003.

D'AMELIO, M. **Aprendizagem de Competências Gerenciais: um estudo com gestores de diferentes formações**. São Paulo, 2007. 247 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie.

DIDIER, J. M. de O. L.; LUCENA, E. de A. Aprendendo na Prática: Como os Gerentes de Meios de Hospedagem Aprendem no Contexto Prático-Social? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD ROM.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 100-118.

ESTIVALETE, V. DE F. B.; KARAWAJCZYK, T. C.; BEGNIS, H. S. M. O Desenvolvimento dos Gestores e os Estilos de Aprendizagem em uma Perspectiva de Aprendizagem Organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD ROM.

FERREIRA Júnior, W. R.; LUCENA, E. de A.; SOUZA Filho, N. A. de. A Aprendizagem de Gerentes Hoteleiros por meio dos Relacionamentos Interpessoais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Natal, RN. **Anais...** Natal: ANPAD, 2007. 1 CD ROM.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, sep. 1998.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.57-83, mar/abr.1995.

GROHMANN, M. Influências de um Curso de Pós-Graduação "Lato Sensu" na aprendizagem Gerencial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD ROM.

GROHMANN, M. Z.; BOBSIN, D. Premissas construtivistas vivenciadas na realidade gerencial. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador, BA. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. New York: Cambridge University Press, 2005.

- LEITE, I. C. B. V. **O aprendizado da função gerencial:** Um estudo sob a ótica de gerentes de agências de bancos de varejo. São Paulo, 2004. 230 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- LUCENA, E. de A. A Aprendizagem de Gerentes-Proprietários de Pequenas Empresas Varejistas que Acontece por meio de Relacionamentos Sociais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD ROM.
- LUCENA, E. de A. Por que executivos de pequenas empresas varejistas aprendem? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD ROM.
- MALCOLM, J. HODKONSON, P., COLLEY, H. The interrelationships between informal and formal learning. **Journal of Workplace Learning**. v. 15, n 7/8, p. 131-318, 2003.
- MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M (Ed.). **Management learning: integrating perspectives in theory and practice**. London: SAGE, 1997. p. 295-311.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MORAES, L. V. dos S.; SILVA, M. A. da; CUNHA, C. J. C. A. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1-21, jan.-jun. 2004.
- MORAES, L.V.S.; SILVA, M.A. O processo de aprendizagem gerencial em uma organização hospitalar. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004, 1 CD ROM.
- ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.
- SILVA, A. B. da. O contexto social da aprendizagem de gerentes. **Revista de administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 26-52, set.-out. 2008.
- SILVA, A. B. da. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.
- ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.
- ZACCARELLI, L. M. **NARRATIVAS DE APRENDIZAGEM EM UMA COMUNIDADE DE PRÁTICA**. São Paulo, 2011. 148 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie.