

Aprendizagem sob o olhar dos executivos: Um estudo sobre Organizações que pretendem se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho

Learning over the executives' view: A Study of Organizations that intend to be highlighted by the quality of workplace

Sandra Mara Andrade¹
Lina Eiko Nakata²

Resumo

Considerando o conhecimento como recurso essencial para gerar vantagem competitiva nas organizações, diversos autores descrevem a importância de se criar ambientes que privilegiem a aprendizagem no local de trabalho. O objetivo deste artigo é investigar como os executivos percebem a aprendizagem no ambiente de trabalho, buscando identificar diferenças dessa percepção em relação à dos demais empregados, assim como ocorre tal fenômeno dependendo das características demográficas (gênero, idade, tempo de casa e nível de instrução) dos executivos. Foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva, e desenvolvida para a coleta de dados de uma pesquisa de levantamento, com 550 organizações, obtendo um total de 142.913 respondentes, destes 10.509 executivos. Apresentou-se, então, uma breve caracterização do perfil dos executivos pesquisados e realizou-se uma comparação da percepção dos executivos com os demais empregados, para tanto foram empregadas técnicas de análise da estatística descritiva, como média aritmética e a análise de frequências. Dentre as variáveis estudadas as duas maiores diferenças encontram-se nos itens referentes ao reconhecimento ao realizar um bom trabalho, e à crença de oportunidade de fazer carreira na organização. Com relação ao perfil e à percepção do ambiente de aprendizagem verifica-se que os homens apresentam percepção mais positiva que as mulheres, e que as pessoas mais velhas e as que têm mais tempo de casa também a percebem em nível mais alto. Um dos principais resultados destaca que os executivos apresentam percepção média mais positiva sobre o ambiente de aprendizagem do que os outros empregados das empresas pesquisadas, o que reforça resultados de estudos anteriores. Outra contribuição desse trabalho, no âmbito teórico é fornecer um conjunto de variáveis que auxiliam na avaliação da aprendizagem de executivos, já que a revisão de literatura apontou carência de parâmetros que permitam avaliar tal aspecto.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Executivos, Ambiente de aprendizagem.

Abstract

Considering knowledge as an essential resource to generate competitive advantage in the organizations, several authors describe the importance of creating environments that

¹ Bacharel em Administração, Mestrado em Administração pela USP/SP, Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, Brasil. Contato: smaraandrade@yahoo.com.br.

² Professora da FECAP, possui mestrado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, Brasil, Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, Brasil. Contato: linankt@gmail.com.

privilege learning in the workplace. The aim of this paper is to investigate how executives perceive learning in the workplace in order to identify differences of perception in relation to other employees, as this phenomenon occurs depending on demographic characteristics (gender, age, seniority and educational level) of executives. We performed an exploratory and descriptive research, developed to collect data from a survey with 550 organizations, obtaining a total of 142,913 respondents, 10,509 of these executives. We present, then, a brief description of the profile of executives surveyed and made a comparison of the executive's perception with other employees; for this, we used techniques of descriptive statistics analysis, with arithmetic mean and frequency analysis. Among the studied variables, the two largest differences are found in items concerning the recognition on performing a good job, and the belief of having an opportunity to have a career in the organization. Regarding the profile and perception of the learning environment, it is notified that men have more positive perceptions than women, and that elder people and those who stay longer in the company also perceive it in a higher level. One of the main results highlights that executives present a more positive average perception about the learning environment than other employees of the companies surveyed, which reinforces results from previous studies. Another contribution of this paper, in the theoretical sphere, is to provide a set of variables that helps to evaluate the executives' learning, as the literature review indicated a lack of parameters to evaluate this aspect.

Keywords: People Management, Executives, Learning environment.

1. Introdução

Diversos autores enfatizam que o aprendizado de gerentes, quando proporcionado pelo ambiente de trabalho adequado, será mais efetivo tanto para profissionais quanto para as organizações, não valorizando apenas aspectos relacionados à educação e ao desenvolvimento gerencial formal, ou seja, que ocorrem em sala de aula (CARNEVALE, 1986; FOX, 1997; MARSICK; WATKINS, 1997). Taris, Zolingen e Schreurs (2004) acrescentam que diversos pesquisadores já revelaram que profissionais de nível gerencial obtêm o aprendizado mais efetivo de atividades proporcionadas pela aprendizagem informal e *on-the-job*.

No entanto, segundo Borges-Andrade e Júnior (2008, p. 2), “à medida que cresce o interesse das organizações no incentivo à aprendizagem informal entre seus membros, não são encontrados, na literatura, instrumentos psicométricos válidos à sua mensuração”.

Para Antonello (2004, p. 8), “os gerentes são considerados centrais ao processo de aprendizagem no local de trabalho e apoiam os processos de aprendizagem individual e organizacional”. As duas ideias não são antagônicas, pois os gerentes que apoiam os processos de aprendizagem conduzem ao engajamento às metas da organização e prioriza a aprendizagem como parte da estratégia organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 146) acrescentam que o conhecimento é criado pelos gerentes de nível médio; que são os líderes de forças tarefas, por meio de um processo em espiral de conversão do conhecimento que envolve os demais níveis e os funcionários da linha de produção. E que, esse gerente de nível médio pode ser considerado o “nó estratégico que liga a alta gerência aos gerentes da linha de frente”, desempenhando um papel chave na facilitação da criação do conhecimento organizacional.

Partindo-se do pressuposto da existência de padrões na aprendizagem entre os executivos, de acordo com Moraes, Silva e Cunha (2004), a existência desses padrões sugere que este processo é definido, em grande parte, pela característica inerente a todos os executivos: há o fato de serem adultos e profissionais que compartilham uma forma de ação particular. No entanto, existem poucos estudos que exploram a influência das diferenças de perfil desses profissionais sobre suas percepções quanto às condições do ambiente para aprendizagem no local de trabalho.

Vê-se, então, a importância de se analisar a aprendizagem por parte dos executivos, por ser um processo que gera novos conhecimentos, e conseqüentemente, inovação na organização em que atuam. Atualmente a aplicação de conhecimentos e a criação de produtos e serviços inovadores são fatores que diferenciam uma empresa, oferecendo a ela condições de possuir vantagem competitiva.

Dessa forma, tem-se como objetivo investigar como os executivos percebem a aprendizagem no ambiente de trabalho, buscando identificar diferenças dessa percepção em relação à dos demais empregados, assim como ocorre tal fenômeno dependendo das características demográficas (gênero, idade, tempo de casa e nível de instrução) dos executivos.

Este trabalho está dividido em cinco partes, já considerando esta introdução: referencial teórico, subdividido em *da aprendizagem individual à organizacional, aprendizagem e ambiente, e aprendizagem gerencial*; procedimentos metodológicos; resultados da pesquisa, e considerações finais.

2. Referencial teórico

Para fins deste artigo não cabe fazer um resgate profundo sobre as teorias de aprendizagem, seu desenvolvimento e conceituação, mas sim destacar que, de acordo com

Prange (2001), elas funcionam como lentes que ajudam os indivíduos a verem e perceberem os acontecimentos de maneira mais ampla. As lentes não são úteis como *receitas* prescritivas que explicam como certo problema pode ser solucionado, mas servem para a interpretação de uma dada realidade, neste caso, a realidade organizacional.

Conforme Moraes, Silva e Cunha (2004) as pesquisas sobre aprendizagem gerencial fundamentam-se em diferentes teorias sobre aprendizagem e educação de adultos, assim como em teorias sobre a aprendizagem em ambientes de trabalho.

Dessa forma, como neste artigo procura-se verificar a percepção que os executivos têm do ambiente de trabalho enquanto ambiente de aprendizagem, o foco é dado na revisão de literatura para o ambiente organizacional de aprendizagem, para a relação entre aprendizagem individual e organizacional, destacando a relevância teórica das variáveis analisadas, uma contextualização sobre aprendizagem gerencial.

Entretanto, para clarificar a diferença de alguns conceitos abordados nesse artigo, recorre-se a Tannenbaum (1997), que propõe uma classificação visando proporcionar melhor compreensão sobre os diversos aspectos do fenômeno, conforme quadro 1, pois não existe uma definição única e universalmente aceita sobre aprendizagem, principalmente no âmbito organizacional.

Quadro 1 – Definições e exemplos das diferentes abordagens deste artigo

| Termo | Definição | Exemplo |
|-----------------------------|---|--|
| Aprendizagem individual | A aquisição de novos conhecimentos, habilidades ou atitudes (por exemplo: competências) que reforçam uma capacidade do indivíduo para ação. | Um empregado está apto para resolver um problema do cliente, porque ele aprendeu como demonstrar empatia. |
| Aprendizagem organizacional | Uma mudança em uma capacidade da organização para fazer algo novo. | Uma organização está apta para prevenir-se de uma crise adversa potencial como resultado como resultado da aprendizagem experiências passadas. |
| Aprendizagem contínua | O processo pelo qual a aprendizagem individual e/ou organizacional está sustentada continuamente. | Constantemente a aprendizagem é incentivada por meio de políticas e práticas de treinamento, sistemas de recompensas etc. |
| Ambiente de trabalho | As condições física, social e psicológica que as experiências das pessoas têm no trabalho. | Layout dos locais de trabalho, relacionamentos entre colegas, demandas do trabalho, políticas organizacionais. |
| Ambiente de aprendizagem | Aspectos prementes do ambiente de trabalho os quais têm mais influência para a ocorrência da aprendizagem | Supervisores e suporte dos colegas, disponibilidade de recursos, atribuição de tarefas; recompensas. |
| Experiência de aprendizagem | Qualquer evento ou séries de eventos pelos quais a aprendizagem é, pelo menos, uma das consequências. | Sessões de treinamento, <i>coaching</i> , participação em uma força-tarefa; <i>feedback</i> dos colegas. |

Fonte: adaptado de Tannenbaum (1997).

2.1. *Da aprendizagem individual à organizacional*

Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 25) “o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Em outras palavras, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos”. Assim sendo, as organizações aprendem a partir do aprendizado das pessoas que a compõe e nunca de forma independente, desvinculada. Para Fleury e Fleury (1997) o processo de aprendizagem organizacional pode ocorrer em três níveis, individual, de grupo e organizacional.

Dessa forma, o início da aprendizagem ocorre no nível do indivíduo, processo de aprendizagem que está permeado por emoções positivas ou negativas. Posteriormente é

compartilhada pelas pessoas do grupo, esta aprendizagem é considerada um processo social. Finalmente, após ser compreendida e interpretada, torna-se institucionalizada e, por muitas vezes, normatizada por meio de estruturas, regras, procedimentos dentro das organizações (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002).

A aprendizagem individual é muito significativa para a aprendizagem organizacional, pois é por meio dela que novas informações entram na organização, mas poucos são os esforços despendidos na tentativa de explicar os fatores que influenciam a aprendizagem individual e qual a relação desses fatores com a aprendizagem organizacional (ALLEN, 1997).

Segundo Argyris e Schön (1978), aplicamos às organizações termos que também utilizamos para os indivíduos, como: ação, comportamento, inteligência e memória. Também se fala que uma organização consegue ou não aprender. Kim (1993) acrescenta que é possível pensar sobre a aprendizagem organizacional como uma metáfora que se originou da compreensão da aprendizagem do indivíduo.

Embora muitos estudos já tenham sido desenvolvidos sobre aprendizagem individual, grupal e organizacional, ainda não foi averiguado como e em qual momento a aprendizagem individual torna-se organizacional, mas há um consenso quanto aos níveis de aprendizagem.

Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam como uma característica chave para a criação do conhecimento organizacional, a importância do compartilhamento do conhecimento individual. Para os autores o conhecimento é criado em espiral considerando duas dimensões: a epistemológica e a ontológica. A dimensão epistemológica abrange as dimensões do conhecimento, ou seja, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito; a dimensão ontológica abrange os níveis nos quais o conhecimento é criado, individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

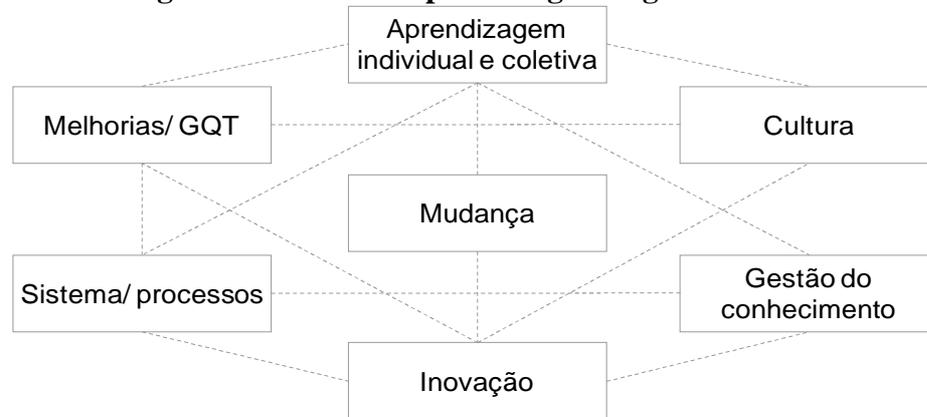
Senge (1998) desenvolveu vários estudos sobre *Learning Organizations* e propôs cinco disciplinas que devem ser desenvolvidas para que haja inovação e aprendizagem nas organizações: domínio pessoal, modelos mentais, visões partilhadas, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico. Dessa forma, o autor parte da construção do conhecimento individual perpassando o grupal, até chegar ao organizacional, pois considera que a quinta disciplina, o raciocínio sistêmico, integra as cinco disciplinas de modo teórico-prático.

Para esse autor, aprendizagem organizacional é a capacidade das organizações em gerar, adquirir e transferir conhecimentos, modificando comportamentos para demonstrar estes novos conhecimentos e *insights*. Isso implementa um mecanismo pelo qual os trabalhadores contribuem para o desempenho da empresa por meio da aplicação dos seus conhecimentos e habilidades em resolver problemas e de inovar constantemente (SENGE, 1998).

Considerando que a aprendizagem ocupa o papel central no processo de transferência e mesmo geração de novos conhecimentos, não se pode esquecer que as organizações aprendem por meio da experiência e das ações dos indivíduos, e mais, a aprendizagem organizacional não pode ser pensada desvinculada da aprendizagem individual (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

Essa ideia é considerada por Antonello (2005), pois ela entende que a aprendizagem organizacional deve ser tratada de forma mais integrada, permitindo diferentes focos. As organizações, que experimentam ambientes sem a noção de equilíbrio, forçam-se a mudar continuamente. A autora cria uma teia sobre a aprendizagem organizacional (figura 1) e apresenta os seis focos enfatizados na literatura do tema.

Figura 1 – A teia da aprendizagem organizacional



Fonte: Antonello (2005, p. 17).

1. Foco na socialização da aprendizagem individual: a aprendizagem organizacional ocorre na medida em que os indivíduos passam por experiências de situação problemática e as investigam com olhar organizacional, identificando lacunas entre o esperado e o realizado de suas ações (modificação dos modelos mentais em relação à compreensão dos fenômenos organizacionais e reestruturação das atividades a fim alcançar os resultados objetivados);

2. Foco em processo-sistema: assumindo a premissa de que a aprendizagem é a chave para responder às mudanças no mercado, empresas com sistema aberto consideram os fatores da situação e reconhecem a aprendizagem interorganizacional como parte importante de todo o sistema, refletindo a abordagem contingencial do gerenciamento organizacional;

3. Foco em cultura: sob o ponto de vista da cultura, a aprendizagem passa a demonstrar características mais específicas, fortemente ligadas à memória e à cultura organizacional; “o ato de penetrar num sistema de significados compartilhados requer relacionar-se com aqueles que compartilham tais significados” (ANTONELLO, 2005, p. 21);

4. Foco em gerenciamento do conhecimento: a aprendizagem organizacional pode ser vista como um processo de mudança no estado do conhecimento, implicando sua aquisição, criação, disseminação e implementação; seu sucesso dependerá da habilidade da organização de ver as coisas de forma diferente, de obter insights e de adotar novos padrões de comportamento;

5. Foco em melhoria contínua: considerando que o gerenciamento da qualidade total tem como objetivo a melhoria contínua, o sucesso desse gerenciamento depende da habilidade de a empresa aprender, absorver e aplicar mudanças, integrando-as à organização, e

6. Foco em inovação: a relação entre processos de inovação e aprendizagem é recorrentemente encontrada na literatura, pois a inovação, em sua essência, tem a função de gerar ideias, as quais podem levar à criação de conhecimento, e seu desenvolvimento constitui a aprendizagem.

Vê-se que a aprendizagem organizacional está interligada a diversos fatores, sendo interdependente de fortes variáveis. “É muito importante, portanto, que a organização apoie e estimule as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos e que proporcione os *contextos apropriados* para elas”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 25). Pode-se inferir então, que a aprendizagem organizacional depende da criação de um ambiente propício para que ela ocorra.

2.2. *Aprendizagem e ambiente*

Com as rápidas mudanças que ocorrem atualmente, torna-se premente para as organizações uma gestão cada vez mais eficaz do conhecimento adquirido e acumulado da aprendizagem individual de seus colaboradores. A gestão do conhecimento para as empresas é encarada como um diferencial competitivo que podem alavancar os resultados desejados, e um grande instrumento para realizá-la é por meio da aprendizagem no local de trabalho.

A literatura em administração e estratégia apresenta o forte argumento de que a efetividade organizacional requer proficiência de aprendizagem em ambos os níveis, individual e organizacional (ANTONELLO, 2004).

Fleury e Oliveira Junior (2002) consideram que o conhecimento da empresa é resultado das relações construídas no ambiente de negócios e que se desenvolvem por meio da aprendizagem. Sendo que a eficiência na criação do conhecimento depende do contexto capacitante, ou seja, de um ambiente físico, virtual ou mental que favoreça os relacionamentos (KROGH, ICHIJO; NONAKA, 2000).

Senge (1998) declara que o processo de aprendizagem na organização dá-se oferecendo condições concretas para que as pessoas aprendam a criar sua própria realidade, auxiliando-as a compreender o contexto em que vivem e com ele interagir por elas próprias.

Davenport e Prusak (1998) acrescentam que a organização deve desenvolver um ambiente propício à aprendizagem e não rejeitar as formas de trabalho, que facilitam o conhecimento ou a aprendizagem, como discussões, por meio das quais os funcionários possam compartilhar as suas experiências e interagir.

Assim, Schlunzen Junior (2003, p. 79) propõe ambientes construcionistas para a aprendizagem organizacional. Seu trabalho está centrado em ambientes de sistema computacional, mas, para esse trabalho pode-se citar tal ambiente, já que ele descreve que o ambiente construcionista “deve consistir em um conjunto de práticas para organizar os trabalhadores em equipes”, para resolução de problemas e formulação de estratégias, sendo que os membros da equipe devem colaborar mutuamente e auto-motivarem-se, assim, com a participação do trabalhador se gere o *empowerment*.

Tannenbaum (1997) destaca a importância do papel do ambiente de aprendizagem para a aprendizagem organizacional, explicando quais são os fatores que contribuem e inibem seu desenvolvimento. O autor afirma que se as pessoas estiverem cientes de sua importância para organização, quando forem atribuídas tarefas às quais as pessoas podem aplicar o que aprenderam e ao mesmo tempo são desafiadas, se erros forem tolerados durante o processo de aprendizagem e desenvolvimento de novas ideias e habilidades, além de novas ideias serem valorizadas e incentivadas, então há uma relevante contribuição do ambiente de aprendizagem nos processos de aprendizagem e desenvolvimento das pessoas.

Não apenas isso, mas se as pessoas são responsabilizadas pela aprendizagem e as expectativas de *performance* são altas o suficiente para necessitar contínuo crescimento profissional, quando supervisores e colegas de trabalho fornecem suporte que permite às pessoas aprender e tentar implementar novas ideias, e políticas e práticas subsidiam o uso efetivo do treinamento, Tannenbaum (1997) acredita que as pessoas podem aprender junto com a organização, principalmente se não houver situações que restrinjam a aprendizagem e seu desempenho.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e desenvolve-se por meio do processo de aprendizagem. Kanikadan, Takahashi, Urban e Fischer (2003, p. 9) acrescentam que o conhecimento é fruto de interações sociais e que a organização “aprende como grupo social, cujo movimento marca sua memória”. Dessa forma não se pode discutir que a aprendizagem na organização depende

do compartilhamento de informações entre os funcionários enquanto realizam seus trabalhos, e para que isso ocorra é necessário que haja um contexto capacitante para tal.

Acredita-se que a criação de um ambiente facilitador, ou de um contexto capacitante, é de fundamental importância para que a aprendizagem organizacional aconteça. Esses fatores podem ser sintetizados quadro 2.

Quadro 2 – Fatores para a criação de ambiente facilitador e suas descrições

| Fator | Descrição do fator | Autores |
|---|--|--|
| Visão Compartilhada | Comunhão de propósitos entre os membros da organização. | Senge (1998) Schein (1993b) McGill e Slocum Junior (1995) |
| Relacionamento, comunicação e trabalho em equipe | Interação entre os indivíduos nas diversas perspectivas, pessoal, profissional, capacidade de transferência de significados. | Senge (1998) Schein (1993a, 1993b) |
| Ação Monitorada | Verificação da eficiência dos métodos de trabalho para a melhoria dos resultados organizacionais. | Campbell e Cairns (1994) Garvin (1993) Schein (1993b) |
| Visão Sistêmica | Verificação se os membros da organização consideram os impactos das ações individuais nos resultados globais. | Morgan (1996) Nonaka e Takeuchi (1997) Senge (1998) |
| Fluxo das Informações | Circulação da informação, significativo para verificar a transposição da aprendizagem individual para organizacional. | Huber (1991) Garvin (1993) Morgan (1996) Wick e Léon (1995) |
| Receptividade à Inovação | Capacidade de inovar e receptividade á novas ideias. | Shumpeter (1961) |

Fonte: Elaborado pelos autores

Os fatores acima serão essenciais para explicar as variáveis da pesquisa realizada neste trabalho. Dados os conceitos de aprendizagem e de aprendizagem vinculada ao ambiente organizacional, tem-se a seguir a última parte do referencial teórico, que trata da aprendizagem gerencial.

2.3. Aprendizagem gerencial

Conforme Moraes, Silva e Cunha (2004), observa-se um crescente interesse na literatura por uma área emergente de pesquisa e prática no campo das organizações: a aprendizagem gerencial. Pois, há uma demanda para a ampliação de perspectivas por parte dos gestores, já que o ambiente organizacional está cada vez mais complexos, com inovações tecnológicas ocorrendo de forma acelerada, tudo isso permeado por questões políticas, éticas, ambientais e econômicas. Dessa forma “(a) compreensão dos processos de aprendizagem de gestores inseridos nesse contexto dinâmico passa, portanto, a ser um tema de vital importância no mundo contemporâneo” (CLOSS, ANTONELLO, 2010, p. 20). Para Moraes, Silva e Cunha (2004), tal temática está preocupada com a investigação dos processos de aprendizagem que contribuem para a prática da gestão, o que inclui, embora não exclusivamente, a educação e o desenvolvimento gerencial.

Neste trabalho utilizaremos o conceito de Mintzberg (1973) adotado por estes autores, para quem este profissional, o executivo, é a pessoa encarregada pela administração “de uma organização ou uma de suas unidades. Assim, presidentes, bispos, chefes de uma seção e técnicos de futebol seriam exemplos de executivo, pois a autoridade formal leva a uma posição especial de *status* na organização” (p. 56). No presente estudo, diretores e gerentes são considerados como executivos.

Para Antonello (2005), a aprendizagem organizacional é uma proposta que vem sendo abordada por muitos autores como a “chave” para o desenvolvimento de competências gerenciais, ao que parece haver uma lacuna entre o potencial de recursos desenvolvidos e o desempenho propriamente dito. Nesse sentido, Kolb (1984) propõem um ciclo quadrifásico, ou ciclo da aprendizagem vivencial, no qual a experiência é vista como a base para a observação e a reflexão, constituindo-se num ciclo de sequências interligadas entre experiência concreta, observações e reflexões, formação de conceitos abstratos e generalizados, e teste das implicações os conceitos em novas situações, esse último novamente gerando experiência concreta e assim por diante, buscando uma integração entre aprendizagem pela experiência e aprendizagem pela reflexão.

A partir disso, optou-se por fazer um levantamento das percepções dos empregados de nível gerencial quanto às condições proporcionadas pelo ambiente para aprendizagem no local de trabalho, os fatores utilizados pelo instrumento para o levantamento dessas percepções abrangem tanto fatores relacionados a treinamento e desenvolvimento quanto a aspectos do ambiente que facilitem a aprendizagem vivencial. Além de identificar possíveis características que sejam consistentes neste grupo de empregados em relação aos demais, o trabalho pretende apresentar diferenças dentro do próprio grupo de executivos, no que tange as variáveis demográficas: sexo, nível de instrução, idade e tempo de casa.

3. Procedimentos metodológicos

O estudo aqui proposto é de natureza exploratória: Marconi e Lakatos (1999, p. 22) explicam que “o estudo exploratório enfatiza a descoberta de ideias e discernimentos”. Gil (1987) afirma que as pesquisas exploratórias objetivam proporcionar maior familiaridade com o tema estudado, visando a torná-lo mais explícito, além de descobrir intuições. Para isso, foram utilizados métodos quantitativos.

Para Ruiz (2004), a pesquisa quantitativa é recomendada para captar percepções, motivações e processos de interação de usuários e, também, avaliar a opinião de um grupo em relação a determinado assunto, e por isso é adequada a este estudo, que analisará as percepções dos respondentes sobre aprendizagem no ambiente do trabalho.

O método de coleta de dados foi o levantamento: a *pesquisa de levantamento* é a estratégia destinada a estudar fenômenos que influenciam as interações entre pessoas em sua vida diária (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1987). Para isso, dados de toda ou parte de uma população devem ser coletados, com a finalidade de avaliar a incidência relativa, distribuição e inter-relações de fenômenos (KERLINGER, 1964). Essa metodologia foi adotada para realizar tal levantamento nas empresas envolvidas.

Os dados foram cedidos pela Fundação Instituto de Administração (FIA), por meio do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP), de uma pesquisa de clima organizacional, realizada em 2008, na qual participaram 550 empresas, que atuavam no mercado brasileiro e pretendiam se destacar pelo ambiente de trabalho. Essas empresas eram bastante diversificadas, e eram dos setores de alimentos e bebidas fumo, automotivo, bancário, comércio varejista, construção, cooperativas, eletroeletrônico, farmácia e higiene, material de construção, mecânica, metalurgia e siderurgia, papel e celulose, plásticos e borracha, química e petroquímica, serviços financeiros, serviços de saúde, serviços de transporte, serviços públicos, tecnologia e computação, e telecomunicações, além de todas contarem com pelo menos 100 funcionários com vínculo empregatício.

A aplicação dessa pesquisa ocorre anualmente em todas as empresas que voluntariamente se inscrevem para o ranking das Melhores Empresas para Você Trabalhar, publicado nos meses de setembro pelas revistas Você S/A e Exame, da editora Abril. Essa

aplicação ocorre entre os meses de abril e maio, e todos os funcionários são elegíveis para participar, porém apenas alguns deles, de acordo com um algoritmo, são selecionados para responder o questionário.

O instrumento utilizado foi validado por Veloso, Nakata, Fischer e Dutra (2007), por meio da apresentação do artigo *Pesquisas de clima organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados*, no EnAnpad do ano de 2007. Destaca-se que esse questionário tem sido aplicado desde 2006, e que suas variáveis são testadas há mais de 25 anos no mercado brasileiro. A escolha por este instrumento se deu em razão de contar com uma base confiável de dados, com um volume significativo de executivos participantes, além de considerar os diversos aspectos da aprendizagem.

O questionário da pesquisa de clima continha 68 afirmativas, sendo adotada a escala *Likert*, e as alternativas de resposta variaram da seguinte forma: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo na maioria das vezes; 3) Não concordo nem discordo; 4) Concordo na maioria das vezes; 5) Concordo totalmente; NS/NR) Não sei ou não quero responder. Foram 14 as questões de conotação referente às condições para aprendizagem no ambiente de trabalho, com Alpha de Crombach de 0,934.

Ao todo 142.913 pessoas responderam ao formulário proposto, contudo para as análises propostas neste artigo, foram considerados somente os formulários respondidos de forma completa e que possuísem cargos em nível de diretoria e gerencial, totalizando 9.939 respondentes. As organizações nas quais os respondentes trabalhavam variavam em tamanho de (mínimo 100 a máximo 108.824) empregados, apresentando média de 2.685 e mediana de 623 empregados, entre empresas nacionais e multinacionais.

Foram enviados 227.400 formulários eletrônicos (60%) e em papel (40%) aos funcionários dessas empresas, que correspondem ao universo da pesquisa. O envio desses questionários obedeceu a um algoritmo, sendo o cálculo da amostragem em cada empresa feito de acordo com as condições abaixo (o erro amostral para cada empresa variava entre 3% e 4%):

- Se o número de funcionários era menor ou igual a 200, então tamanho da amostragem é igual a 200;
- Se o número de funcionários era menor ou igual a 500, então tamanho da amostragem é igual a 300;
- Se o número de funcionários era menor ou igual a 1500, então tamanho da amostragem é igual a 400;
- Se o número de funcionários era menor ou igual a 2500, então tamanho da amostragem é igual a 500;
- Se o número de funcionários era menor ou igual a 5000, então tamanho da amostragem é igual a 600;
- Para qualquer outro caso, tamanho da amostragem foi igual a 900.

Para a análise dos dados foram utilizadas técnicas de análise da estatística descritiva, que contou com a média aritmética e a análise de frequências. A média aritmética é obtida pela soma de todos os índices, dividida pelo número de fatores analisados. E a frequência, neste trabalho, foi usada para saber qual era a incidência de respostas favoráveis à aprendizagem em relação ao total de respostas válidas obtidas. Segundo Bussab e Morettin (2007), essas técnicas visam melhorar o entendimento da relação entre as variáveis propostas, permitindo resumir informações e facilitar o entendimento do comportamento amostral.

Na formação do índice sobre as percepções dos empregados referentes às condições de aprendizagem nas empresas estudadas, foram consideradas as respostas 4 (concordo na maioria das vezes) e 5 (concordo totalmente) sobre o total de repostas válidas das 14 questões apresentadas neste estudo (quadro 3), gerando um índice que varia entre 0 a 100. Abaixo estão

as variáveis consideradas neste estudo, de acordo com os fatores mencionados anteriormente, com os respectivos autores que suportam as variáveis.

Quadro 3 – Variáveis estudadas, fatores correspondentes e autores que apoiam as variáveis

| Variáveis estudadas | Fator(es) | Autores |
|--|---|--|
| Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho | Fluxo das Informações | Nonaka e Takeuchi (1997) |
| Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho | Ação Monitorada | Nonaka e Takeuchi (1997) |
| Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas | Relacionamento, comunicação e trabalho em equipe | Nonaka e Takeuchi (1997) |
| Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer | Visão Sistêmica | Tannenbaum (1997) |
| Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários | Visão Compartilhada; Relacionamento, comunicação e trabalho em equipe | Krogh, Nonaka e Ichijo (2000) |
| Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida | Visão Compartilhada; Visão Sistêmica | Senge (1998) Tanenbaum (1997) |
| O trabalho que realizo me permite sempre aprender coisas novas | Receptividade à Inovação | Antonello (2004) Tannenbaum (1997) Kolb (1984) |
| Sou reconhecido e recompensado quando realizo um bom trabalho | Ação Monitorada | Tannenbaum (1997) |
| Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem | Visão Compartilhada; Relacionamento, comunicação e trabalho em equipe | Nonaka e Takeuchi (1997, 2008) |
| Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa | Fluxo das Informações; Receptividade à Inovação | Kolb (1984) |
| Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais | Visão Compartilhada; Ação Monitorada | Antonello (2004) Tanenbaum (1997) |
| As pessoas que trabalham na empresa estão sempre procurando inovar aquilo que fazem | Receptividade à Inovação | Senge (1998) Tannenbaum (1997) |
| A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional pelos desafios superados | Ação Monitorada | Tannenbaum (1997) |
| Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa | Visão Compartilhada; Ação Monitorada | Tannenbaum (1997) |

Fonte: Elaborado pelos autores

O tópico a seguir traz os principais resultados da pesquisa e as discussões acerca da percepção sobre a aprendizagem gerencial.

4. Resultados da pesquisa

Os resultados serão apresentados conforme o objetivo proposto, que é o de investigar se há diferenças entre a percepção de aprendizado de desenvolvimento dos executivos em relação aos demais empregados e as diferenças e/ou semelhanças nos perfis dos executivos e suas percepções de aprendizagem no ambiente de trabalho.

O grupo de executivos – diretores ou gerentes, que correspondem aos cargos mais altos da empresa, no primeiro nível de gestão, e no segundo, respectivamente – da amostra tem, em média, 33 anos de idade, e apresentam características bastante diversas, apesar de haver algumas maiorias: dos 9.939 respondentes, 7.225 são homens (72,69%); a grande maioria (3.895 ou 39,19% do total) deles tem entre 31 e 40 anos, sendo que apenas 1.176

deles têm mais de 50 anos (11,83%); 60,10% do total (5.973) têm sete anos ou mais de tempo de casa; mais da metade deles (5.071 ou 51,02% do total) possui pós-graduação, e sua maioria (5.749 ou 57,84% do total) recebe um salário mensal de mais de R\$ 6.000,00.

Quando se trata da comparação entre a percepção dos executivos com os demais empregados, a tabela 1 apresenta as variáveis estudadas e os resultados obtidos em cada uma destacando a diferença absoluta e relativa para cada item.

Tabela 1 – Diferenças absolutas e relativas entre as percepções dos executivos e dos demais empregados, por questão

| Questões | Executivos | Demais | Diferença absoluta* | Diferença relativa** |
|--|--------------|--------------|---------------------|----------------------|
| Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho | 81,78 | 76,61 | 5,16 | 6,74% |
| Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho | 86,99 | 77,24 | 9,75 | 12,63% |
| Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas | 75,27 | 66,74 | 8,53 | 12,77% |
| Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer | 87,12 | 71,75 | 15,37 | 21,42% |
| Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários | 76,01 | 66,15 | 9,87 | 14,92% |
| Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida | 95,28 | 90,74 | 4,54 | 5,00% |
| O trabalho que realizo me permite sempre aprender coisas novas | 91,52 | 81,41 | 10,11 | 12,42% |
| Sou reconhecido e recompensado quando realizo um bom trabalho | 80,70 | 64,43 | 16,28 | 25,26% |
| Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem | 85,16 | 78,53 | 6,63 | 8,44% |
| Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa | 82,07 | 71,21 | 10,86 | 15,26% |
| Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais | 76,77 | 69,16 | 7,62 | 11,01% |
| As pessoas que trabalham na empresa estão sempre procurando inovar aquilo que fazem | 76,36 | 70,17 | 6,20 | 8,83% |
| A sensação mais freqüente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional pelos desafios superados | 84,16 | 79,47 | 4,69 | 5,90% |
| Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa | 83,86 | 76,65 | 7,21 | 9,40% |
| Média | 83,08 | 74,30 | 8,77 | 12,14% |

Fonte: Elaborado pelos autores

Analisando a tabela 1 é possível destacar que o valor da percepção média dos executivos é mais elevado, ou seja, os executivos, em todas as questões, apresentam percepção mais positiva em relação aos demais empregados. Os demais empregados são supervisores, administrativos, operacionais, técnicos, vendedores e terceiros.

Os valores apresentados nas segunda e terceira colunas equivalem à frequência de concordância (total ou não) para cada afirmativa dada, e esse valor é, em média, 8,77 pontos percentuais acima para os executivos do que para o que é apontado aos demais empregados. Isso significa que os executivos percebem melhor o aprendizado e o desenvolvimento no ambiente de trabalho.

É importante salientar que as duas maiores diferenças encontram-se nos itens *sou reconhecido e recompensado quando realizo um bom trabalho* e *acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer*. Essas duas afirmativas talvez indiquem maior diferença absoluta e relativa (16,28 e 15,37; 25,26% e 21,42%, respectivamente) porque são ações que provavelmente já ocorreram com o respondente em algum período da carreira na organização, e por isso é que ele ocupa um cargo de hierarquia mais elevada:

- *Sou reconhecido e recompensado quando realizo um bom trabalho*: o respondente, por ter realizado um bom trabalho, provavelmente foi reconhecido (por prêmios,

promoção de cargos, bônus, entre outros) e também melhor recompensado (e isso pode também estar ligado à elevação do cargo), e então deve estar mais favorável a responder que concorda do que os outros funcionários da empresa.

▪ *Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer:* por trabalhar na empresa, o executivo pode ter vivenciado oportunidades de carreira e crescimento – por ele mesmo ou como gestor –, e ainda mais provável é que ele tenha recebido propostas de promoção na carreira, tendendo a concordar nesta questão mais do que os demais empregados.

Cabe ainda destacar que a diferença é bastante alta quanto a sentir-se estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa (10,86 e 15,26%). Esta afirmativa retoma a aprendizagem do tipo informal, quando o executivo, mais do que os outros, tende a adquirir conhecimentos mesmo fora do ambiente de trabalho, extrapolando as fronteiras da organização. É possível que os executivos busquem soluções em outros campos para aplicá-las na empresa onde atua.

As outras questões também mostraram diferenças grandes, mas a que apresentou menor contraste foi de 4,54 e 5,00%, que mensurava *eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida*. O sentimento de contribuição à empresa por meio do trabalho é mais equilibrado quando comparamos executivos e os outros funcionários da organização, pois todos eles, em alto grau de concordância (95,28 e 90,74), acreditam fortemente que seu trabalho é relevante para o sucesso empresarial.

Tabela 2 – População e percepção do aprendizado e desenvolvimento, quanto ao gênero

| Gênero | Homens | Mulheres |
|---------------------|---------------|-----------------|
| N | 7.225 | 2.714 |
| % população | 72,69% | 27,31% |
| Geral - aprendizado | 83,91 | 80,88 |

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com a tabela 2, as mulheres representam pouco mais de um quarto (27,31%) da população total. Os homens ainda são maioria nos cargos de liderança das organizações (BRUSCHINI, 2000; HIRATA, 2002). Considerando que a média da percepção sobre o aprendizado no ambiente de trabalho seja de 83,08 por parte dos executivos, o valor referente às mulheres encontra-se abaixo (80,88). Pode-se dizer que os homens percebem o aprendizado e o desenvolvimento de forma mais positiva que as mulheres.

Isso talvez possa estar relacionado às questões de gênero, pois Posthuma e Lombardi (1997) observaram que a atividade econômica feminina continua sendo caracterizada por segregação ocupacional em setores de baixo status, com remuneração menor que os homens, mesmo quando elas exercem a mesma atividade, com mesma carga horária, e têm níveis equivalentes de escolaridade, e daí a tendência de se verificar índice menor nas respostas das mulheres. Ou, como Steil (1997) aponta, a ascensão na carreira é dificultada por aspectos socioculturais não muito perceptíveis, relacionados ao gênero e não à qualificação e competência da mulher, como a desconfiança de seu potencial ou a crença de que os homens seriam mais adequados para ocuparem cargos mais elevados na hierarquia das organizações, favorecendo níveis de concordância maiores nas respostas assinaladas pelos homens.

Apresentada a comparação entre a percepção dos executivos com os demais empregados passa-se a verificar se entre os executivos há um grupo, com características específicas que apresenta percepção mais elevada. A primeira comparação dá-se a partir da faixa etária, conforme apresenta a tabela 3.

Tabela 3 – População e percepção do aprendizado e desenvolvimento, quanto à faixa etária

| Faixa etária | Até 30 anos | Entre 31 e 40 anos | Entre 41 e 50 anos | Mais de 50 anos |
|---------------------|-------------|--------------------|--------------------|-----------------|
| N | 1.692 | 3.895 | 3.176 | 1.176 |
| % população | 17,02% | 39,19% | 31,95% | 11,83% |
| Geral - aprendizado | 80,22 | 81,51 | 84,94 | 87,39 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto à faixa etária dos respondentes (Tabela 3), vê-se uma curva ascendente dos valores médios da percepção sobre aprendizado e desenvolvimento, à medida que as pessoas são mais velhas. Enquanto os mais jovens (até 40 anos) se encontram com índices abaixo da média geral (83,08), os mais velhos (41 anos ou mais) apresentam valores superiores, principalmente quando se analisa a faixa daqueles que têm 51 anos ou mais (87,39).

Segundo Prien, Pitts e Kamery (2003), estudos revelam que pessoas mais velhas tendem a ter mais satisfação com o trabalho como um todo, e vê-se o mesmo fenômeno para a percepção de aprendizagem no ambiente de trabalho. Destaca-se que isso não significa o quanto as pessoas efetivamente estão aprendendo, e sim o quanto elas percebem o aprendizado, por meio das questões apresentadas anteriormente.

A mesma curva ascendente, no entanto, não pode ser vista para as diferentes populações, de acordo com o tempo de casa, conforme tabela 4, abaixo.

Tabela 4 – População e percepção do aprendizado e desenvolvimento, quanto ao tempo de casa

| Tempo de casa | Até 2 anos completos | De 3 a 6 anos completos | De 7 a 10 anos completos | Mais de 10 anos |
|---------------------|----------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------|
| N | 1.714 | 2.252 | 2.095 | 3.878 |
| % população | 17,25% | 22,66% | 21,08% | 39,02% |
| Geral - aprendizado | 82,71 | 81,54 | 81,85 | 84,81 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Apesar de se verificar o melhor índice de percepção do aprendizado e do desenvolvimento na população dos empregados que está há mais de dez anos na empresa (84,81), o ponto crítico encontra-se na faixa dos três a seis anos completos de tempo de casa (81,54). Os valores das percepções não se alinham exatamente com as faixas etárias dos respondentes. Além disso, é importante observar que a última faixa etária e a última faixa de tempo de casa não contêm uma população de tamanho semelhante e, por isso, ter-se-ia a diferença no índice mais alto.

Analisando a percepção do ambiente de aprendizagem quanto ao nível de instrução, a tabela 5 apresenta os resultados.

Tabela 5 – População e percepção do aprendizado e desenvolvimento, quanto ao nível de instrução

| Nível de instrução | Até Ensino Médio | Superior incompleto | Superior completo | Pós-Graduação |
|---------------------|------------------|---------------------|-------------------|---------------|
| N | 607 | 1.001 | 3.260 | 5.071 |
| % população | 6,11% | 10,07% | 32,80% | 51,02% |
| Geral - aprendizado | 89,07 | 84,89 | 82,24 | 82,56 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao se observar as diferenças conforme o nível de instrução, nota-se percepção menos positiva dos executivos que possuem ensino superior completo em relação aos empregados que possuem até o ensino médio. Esse resultado corrobora com o estudo realizado por Coetzer (2007), demonstrando que empregados que possuem ensino superior tendem a ter percepção menos positiva sobre suas experiências de aprendizagem no local de trabalho. De acordo com o autor, os empregados mais escolarizados têm maior necessidade por atividades que proporcionam aprendizado no trabalho que realizam, podendo torná-los mais críticos no que diz respeito à qualidade dessas experiências.

No entanto, as informações sobre escolaridade não estão compatíveis com a idade e o tempo de casa, linearmente. Talvez não haja relação entre idade do respondente, seu tempo de casa e sua formação educacional.

5. Considerações finais

Dentre as descobertas do estudo, vê-se que os executivos, mais do que os demais empregados, percebem melhor o aprendizado e o desenvolvimento no ambiente de trabalho, pois apresentam valores médios superiores, se analisadas todas as variáveis estudadas. Verifica-se que as duas maiores diferenças encontram-se nas variáveis referentes ao reconhecimento e à recompensa quando um bom trabalho é realizado, e à crença de que trabalhando na empresa a pessoa terá oportunidade de fazer carreira e crescer. Elas possivelmente indiquem maiores diferenças por serem experiências vivenciadas pelo respondente, e por isso ele deve ocupar um cargo de hierarquia mais elevada.

Além disso, as diferenças constatadas entre as características demográficas são relevantes, pois foi possível identificar que homens percebem aprendizagem mais positivamente que as mulheres, e que as pessoas mais velhas e as que têm mais tempo de casa também a percebem em nível mais alto. Poder-se-ia, então, destacar que há um perfil que percebe o aprendizado e o desenvolvimento de forma mais favorável: homem, com mais de 50 anos de idade, e com mais de dez anos de tempo de casa.

A principal contribuição deste estudo é notar que as percepções dos executivos sobre aprendizagem no ambiente de trabalho são mais positivas que as dos demais empregados, pelos motivos deduzidos e explicados, e que os diretores e gerentes também se diferem nesse aspecto quanto às suas idades e tempos de empresa, por exemplo. Isso mostra que as organizações devem refletir sobre suas ações de desenvolvimento e aprendizagem de acordo com o perfil do seu quadro de funcionários, buscando compreender as expectativas de cada público, e como trabalhar de forma mais adequada a questão do aprendizado no ambiente de trabalho.

Pode-se também verificar que o entendimento das percepções dos empregados que ocupam posições gerenciais pode facilitar as atividades dos profissionais de recursos humanos, ao elaborarem programas de desenvolvimento gerencial e educação corporativa.

Como limitação do estudo, a questão de que, o executivo, por estar mais comprometido com a organização na qual trabalha, pode responder mais favoravelmente a uma pesquisa que mensure algumas percepções no ambiente de trabalho. Outro fator restritor é que os achados não poderiam ser generalizados, já que foi realizado um levantamento a um grupo específico de empresas. Além disso, é importante destacar que análises estatísticas mais complexas, como o qui-quadrado, a comparação entre médias, a análise de conglomerados, e até mesmo a análise de correspondência, poderiam ter sido feitas para outros olhares sobre os resultados.

Como futuros estudos, propõem-se a verificação dessa percepção sobre aprendizagem contemplando outras variáveis do tema, como a percepção do executivo quanto ao papel da

aprendizagem para o seu desenvolvimento e a influência da aprendizagem informal no desenvolvimento da carreira dos executivos e não-executivos, além de pesquisas que usassem amostras probabilísticas, e realizadas sob condições organizacionais adversas.

Referências

- ALLEN, T. *Managing the Flow of Technology*. Boston, Mass, Mit Press, 1977.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (orgs.) *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ANTONELLO, C. S. Desenvolvimento de Recursos Humanos e a Aprendizagem no Local de Trabalho: Identificando Perspectivas e Abordagens. Seminários em Administração – VIII SEMEAD, 2004. *Anais...* São Paulo, 2004.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. *Organizational learning: a theory of action perspective*. California: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.
- BORGES-ANDRADE, J. E. B; JUNIOR, F. A. C. Re-validação de Escala de Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho. XXXII Enanpad, 2008. *Anais...* Rio de Janeiro, 2008.
- BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. *Estatística Básica*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CAMPBELL, T.; CAIRN, H. “Developing and measuring the learning organisation: from buzz words to behaviour”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 26 No. 7, pp. 10-15, 1994.
- CARNEVALE, A. P. The learning enterprise. *Training and Development Journal*. v. 40 n. 1, p. 18-26, 1986.
- CLOSS, L.Q.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial. *Cadernos Ebape*. Br, v. 8, nº 1, artigo 2, Rio de Janeiro, Mar. 2010
- COETZER, A. Employee perceptions of their workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning*, v. 19, n. 7, p. 417-434, 2007.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JUNIOR., M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. (org.) *As pessoas na organização*. Gente, 2002.
- 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.
- GARVIN, D. - Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. Boston, p. 78-91, jul./ago, 1993.
- HIRATA, H. Reorganização da produção e transformações do trabalho: uma nova divisão sexual? In: BRUSCHINI, C.; UNBERHAUM, S. G. *Gênero, democracia e sociedade brasileira*. São Paulo: Editora 34, 2002.
- HUBER, G. (1991), “Organizational learning: the contributing processes and the literatures”, *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 88-115.
- KANIKADAN, A. Y. S.; TAKAHASHI, A. R. W.; URBAN, T. P.; FISCHER, A. L. Aprendizagem Organizacional e Cultura Organizacional: a trajetória da Método Engenharia. Seminários em Administração – VII SEMEAD, 2004. *Anais...* São Paulo, 2003.
- KERLINGER, F. *Foundations of behavioural research*. New York: Holt, 1964
- KIM, D. H. *The link between individual and organizational learning*. Sloan Management Review, p.37-50, Fall 1993.

- KOLB, D. *Experiential Learning: Experience as a Source of Learning and Development*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984.
- KROGH, G.; ICHJO, K.; NONAKA, I. *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARSICK, V.; WATKINS, K. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. *Management learning: integrating perspectives in theory and practice*. London: Sage Publications, 1997.
- MCGILL, M.E.; SLOCUM Jr., J. W. *A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado*, Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper Collins Publishers, 1973.
- MORAES, L. V. dos S.; SILVA, M. A. da; CUNHA, C. J. C. A. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 1, Art. 7, jan./jun. 2004
- MORGAN, G. *As Imagens da organização*. Atlas, São Paulo: 1996.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: ARTMED, 2008.
- POSTHUMA, A. C.; LOMBARDI, M. R. Mercado de Trabalho e Exclusão Social da Força de Trabalho Feminina. *São Paulo em Perspectiva*, v. 11, n. 1, 1997.
- PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: PRIEN, K. O; PITTS, S; KAMERY, R.H. Job Satisfaction in older workers. *Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, v. 8, n. 1, p. 45-50, 2003.
- RUIZ, F.M. Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa: Complementaridade cada vez mais enriquecedora. *Administração de Empresas em Revista*, Curitiba, n. 3, p. 37-47, 2004.
- SCHEIN, E. H. 'On dialogue, culture, and organizational learning'. *Organizational Dynamics* 22/Autumn: 40-51, 1993a.
- SCHLUNZEN JUNIOR, K. *Aprendizagem, cultura e tecnologia*. São Paulo: Editora UNESP, 2003.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. Editora Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, 1961.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U., 1987, vol. 1
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1998.
- STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul/set 1997.
- TANNEMBAUM, S. I. Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management*, v. 36, p. 437-452, 1997.
- TARIS, A. P.; ZOLINGEN, S. J. V; SCHREURS, P. J. How Task Characteristics and Social Support Relate to Managerial Learning: Empirical Evidence From Dutch Home Care. *The Journal of Psychology*, v. 143, n. 1, p. 28-44, 2009.
- VELOSO, E. F. R.; NAKATA, L. E.; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S. Pesquisas de Clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados.
- WICK, C.W.; LEON, L. S.. From Ideas to Action: Creating a Learning Organization. *Human Resource Management*, Vol. 34, pp. 299-311, 1995.