



REUNIR:  
Revista de Administração,  
Ciências Contábeis e  
Sustentabilidade  
[www.reunir.revistas.ufcg.edu.br](http://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br)



ARTIGO ORIGINAL

A contribuição da experiência no aprendizado de gerentes do setor elétrico de uma cidade do nordeste brasileiro<sup>1</sup>

*The contribution of the experience in the learning of managers of the electrical sector of a northeast brazilian city*

*La contribución de la experiencia en el aprendizaje de directivos del sector eléctrico de una ciudad de nordeste brasileño*

Karline Ferreira Leite<sup>2</sup>, Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo<sup>3</sup>, Anielson Barbosa da Silva<sup>4</sup>

**PALAVRAS-CHAVE**

Aprendizagem  
Gerencial;  
Experiência;  
Reflexão

**Resumo:** As organizações mantêm-se competitivas a partir da capacidade de transformar o conhecimento e as experiências de seus gerentes em soluções inovadoras. Este estudo tem como objetivo compreender como os gerentes do setor elétrico da Paraíba aprendem a exercer a função gerencial por meio de suas experiências. Investigam-se, a partir de uma abordagem qualitativa, processos de aprendizagem de quatro gestores que atuam em uma empresa do setor elétrico. A análise dos resultados revela que a aprendizagem pela experiência ocorre nos âmbitos pessoal, social e profissional. Pode-se destacar que através das experiências os gestores constroem um saber prático e desenvolvem suas atividades cotidianas pautadas naquilo que já vivenciaram, e que através da reflexão, puderam moldar sua forma de agir. Os resultados desta pesquisa ainda apontam para a importância dos relacionamentos, da prática reflexiva e do conhecimento para o desenvolvimento profissional dos gerentes. O aprendizado profissional dos gerentes esteve relacionado com os papéis desempenhados por eles ao longo de suas carreiras, onde estes foram balizados pelas experiências vivenciadas ao longo de suas trajetórias de vida e pela vivência das novas experiências. Conclui-se que a dinâmica da aprendizagem está baseada nas interpretações que os gestores constroem acerca de suas experiências e que o que eles aprendem é fortemente influenciado pela forma como eles aprendem.

**KEYWORDS**

Management Learning;  
Experience; Reflective  
Practice.

**Abstract:** Organizations remain competitive through their ability of converting both knowledge and expertise of managers into innovative solutions, which are in turn related to life situations, giving them great complexity and thus requiring studies to achieve their comprehension. This study aimed to comprehend how electric power industry managers learn the practice of managerial role through life experience. The learning processes of four managers from the same company were investigated by using

<sup>1</sup> Submetido em 22/09/2017. Avaliado em 05/09/2018. Ajustado em 16/09/2018. Aceite em 25/09/2018. Publicado em 31/12/2018. Ajustado em 15/11/2018. Aceite em 19/12/2018. Publicado em 31/12/2018. Responsável: Universidade Federal de Campina Grande / UACC / PROFIAP / CCJS / UFCG.

<sup>2</sup> Bacharel em administração pela UFPB, João Pessoa, PB, Brasil. Energisa. Correio eletrônico: [karline\\_fl@hotmail.com](mailto:karline_fl@hotmail.com) OCIRD: <https://orcid.org/0000-0002-0664-8575>

<sup>3</sup> Professora Doutora do PPGGPCI da UFPB, João Pessoa, PB, Brasil. Correio eletrônico: [anacarinakruta@gmail.com](mailto:anacarinakruta@gmail.com) OCIRD: <https://orcid.org/0000-0002-7948-257X>

<sup>4</sup> Professor Doutor em engenharia de produção do PPGGPCI e do PPGA da UFPB, João Pessoa, PB, Brasil. Correio eletrônico: [anielson@uol.com.br](mailto:anielson@uol.com.br) OCIRD: <https://orcid.org/0000-0002-6549-9733>

*the life history approach. The analysis of results reveals that experience-based learning occurs in personal, social and professional scope. It can be pointed out that managers construct a practical knowledge and develop daily responsibilities based on what they have experienced, and through reflection, they can frame how to act. In addition, the results of this study show the importance of relationships, reflective practice and knowledge to the professional development of managers. The professional learning was related to the positions assumed by managers throughout their careers, in which they were conducted by what they have experienced during life and by new experiences they went through. Its conclude that the learning dynamic is based on interpretations that managers construct about their life experiences and that what they learn is strongly influenced by the way they learn.*

**PALABRAS CLAVE**

Aprendizaje de  
Directivos; Experiencia;  
Reflexión.

**Resumen:** *Las organizaciones se mantienen competitivas a partir de la capacidad de transformar el conocimiento y las experiencias de sus directivos en soluciones innovadoras. Esta investigación tiene como objetivo comprender cómo los gerentes del sector eléctrico de Paraíba/Brasil aprenden a ejercer la función gerencial por medio de sus experiencias. Se investiga, a partir de un abordaje cualitativo, procesos de aprendizaje de cuatro gestores que actúan en una empresa del sector eléctrico. El análisis de los resultados revela que el aprendizaje por la experiencia ocurre en los ámbitos personal, social y profesional. Se puede destacar que a través de las experiencias los gestores construyen un saber práctico y desarrollan sus actividades cotidianas pautadas en lo que ya vivenciaron y que, a través de la reflexión, pudieron moldear su forma de actuar. Los resultados de esta investigación todavía apuntan a la importancia de las relaciones, de la práctica reflexiva y del conocimiento para el desarrollo profesional de los gerentes. El aprendizaje profesional de los gerentes estuvo relacionado con los papeles desempeñados por ellos a lo largo de sus carreras, donde estos fueron balizados por las experiencias vivenciadas a lo largo de sus trayectorias de vida y por la vivencia de las nuevas experiencias. Concibiendo que la dinámica del aprendizaje está basada en las interpretaciones que los gestores construyen sobre sus experiencias. Ha quedado claro que lo que aprenden está fuertemente influenciado por la forma en que aprenden.*

## Introdução

As organizações estão em um ambiente global que desafia as empresas a desenvolver estratégias para sobreviverem em um cenário competitivo e o conhecimento assumiu um espaço de destaque nas relações de poder que regem o mercado. Como agentes determinantes nesse contexto, os gerentes passaram a lidar com as mudanças, o que demandou transformações em sua prática gerencial. O desenvolvimento de competências e a aprendizagem passaram a integrar a agenda de pesquisadores e praticantes como uma alternativa para preparar gestores capazes de lidar com a complexidade e o dinamismo do ambiente. Além da dimensão cognitiva envolvendo conhecimentos técnicos, os comportamentos gerenciais mediados pelas experiências vivenciadas ao longo da vida passaram a integrar a dinâmica dos programas de aprendizagem gerencial. (Cunha, 2005; Silva, 2009).

As experiências vividas são ricas em aprendizagem, desde que a vivência de situações profissionais promova o processo de compreensão dos eventos e contribua para mudanças na ação profissional (Silva, 2009). A aprendizagem por meio da experiência, juntamente com a prática da reflexão, é fundamental para o aprendizado, não apenas no contexto social, mas também no contexto profissional dos gerentes. Neste estudo, busca-se compreender como as experiências auxiliam no processo de aprendizagem de gerentes de uma empresa do setor elétrico.

A perspectiva experiencial concebe a aprendizagem como um processo emergente, que envolve adaptação, transformação, e compreensão da natureza do conhecimento e não apenas a vivência da experiência, ou solução de problemas. A experiência é capaz de provocar um processo de reflexão, descoberta de novos conhecimentos e aprendizagem, (Cunha, 2003; Santos, 2013). Para Pimentel (2007), os estudos sobre a aprendizagem gerencial através da experiência atribuem valor aos conhecimentos de caráter experiencial.

A partir de levantamento bibliográfico verificou-se que os estudos de Silva e co autores (2005; 2006; 2008; 2009) e Closs (2009; 2011) foram significativos para apontar o caminho de como se dá o processo da aprendizagem gerencial baseado nas experiências. Além disso, percebeu-se que ainda é limitado o número de estudos empíricos sobre o trabalho gerencial vinculado a experiências no contexto nacional. Alguns trabalhos levantados objetivavam compreender o papel das experiências nos processos de aprendizagem gerencial (Cunha, 2003; Didier & Lucena, 2008; Vitória, 2008). Outros estudos revelam o caráter multidimensional da aprendizagem de gerentes, interligando os âmbitos pessoal e familiar ao âmbito profissional, além de incluir o contexto como elemento influenciador da aprendizagem (Closs, 2009; Silva & Rebelo, 2006).

Apesar dos trabalhos já realizados sobre a aprendizagem de gerentes, ainda se percebe a necessidade de desenvolvimento de outros estudos a fim de compreender a forma como os gerentes tem aprendido a função gerencial, especialmente quando estes gerentes não possuem a educação formal na área de gestão. Especificamente este estudo aplicou-se a um grupo de gerentes que tem formação em engenharia e trabalham no setor elétrico. Desse modo, este trabalho tem como objetivo geral compreender como os gerentes de uma empresa do setor elétrico da Paraíba aprendem o exercício da função gerencial por meio de suas experiências.

Assim, entende-se que este trabalho contribui para a comunidade acadêmica com aspectos relevantes no tocante ao processo de aprendizagem dos gerentes com base na experiência, o que suscita o melhor aproveitamento das experiências vivenciadas no ambiente de trabalho, bem como na trajetória de vida, e o desenvolvimento de competências vinculadas à prática profissional.

Além desta introdução, este trabalho está subdividido em mais quatro seções, contendo o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, a análise dos dados e, finalmente, as considerações finais.

## Aprendizagem gerencial

A aprendizagem gerencial é “o estudo do gerenciamento dos processos de aprendizagem, especialmente aqueles que contribuem para a prática do gerenciamento, incluindo a educação e o desenvolvimento gerenciais” (Fox, 1997, p.34-35). Para o autor a aprendizagem gerencial é o estudo da aprendizagem do gerenciamento e do gerenciamento da aprendizagem. De acordo com Silva (2008, p.34) a aprendizagem do gerenciamento tem como objetivo “desenvolver competências gerenciais (conhecimentos, habilidades, valores morais) por meio de atividades de educação e desenvolvimento”, já o gerenciamento da aprendizagem “é um processo que ocorre na prática gerencial, por meio da vivência de experiências no trabalho e na vida pessoal”.

Assim, para Fox (1997), a aprendizagem gerencial emergiu para suprir um gap entre a teoria e a prática da educação gerencial e do desenvolvimento gerencial e começou a ser aplicada nos processos pelos quais os gerentes aprendiam na ação ou em salas de treinamento de escolas de negócios, contribuindo para o gerenciamento e para a teoria da organização.

O processo de aprendizagem de gerentes é multidimensional porque abrange uma dimensão objetiva e uma subjetiva da prática gerencial. Na dimensão objetiva, a aprendizagem ocorre por meio de ações formais, voltadas para a formação técnico- profissional e para a aquisição de conhecimentos e competências técnicas, orientação para prática gerencial, contribuição para a reflexão e para o desenvolvimento de uma visão sistêmica, negociação, trabalho em equipe, técnicas para a tomada de decisões, entre outros. Já a dimensão subjetiva é interior a cada pessoa, a torna singular e também contribui para a aprendizagem. A dimensão subjetiva é determinante, pois é ela que vai ajudar o gerente em seu desenvolvimento pessoal e contribuir para o desenvolvimento de competências em ação (Silva, 2009).

Para Silva (2008), compreender o processo de aprendizagem de gerentes numa perspectiva multidimensional implica “um olhar” que perpassa fronteiras ou espaços sociais da vida das pessoas, tornando essa compreensão complexa e necessária em razão das transformações ocorridas no ambiente e na prática gerencial, pois “a aprendizagem gerencial é uma abordagem que procura integrar a educação, a experiência e o contexto da ação gerencial” (p.50). Panponet-de-Almeida e Souza-Silva (2012, p.02), destacam que “para garantir a competitividade empresarial, a aprendizagem é relevante em todos os patamares organizacionais, inclusive, no nível gerencial”.

De acordo com Antonello & Godoy (2011, p. 43) “a

aprendizagem acontece a partir da experiência e a experiência dos aprendizes é refletida enquanto ocorre a ação". Neste aspecto, o desenvolvimento da capacidade reflexiva é fundamental para a estruturação e compreensão dos significados oriundos das experiências, as quais direcionam a ação e formam novos padrões de atitudes, crenças e comportamentos.

O processo reflexivo se insere numa prática social originada do trabalho em grupo, o que significa que a aprendizagem envolve mudanças tanto na prática social como em indivíduos engajados em uma contínua reorganização e reconstrução de sua experiência. Eles precisam estar empenhados em processos de crescimento pessoal, assim como em mudanças sociais (Antonello & Ruas, 2002).

Para Panponet-de-Almeida e Souza-Silva (2012), fazer com que os profissionais apenas apreendam os fundamentos teóricos sobre gestão vistos em cursos formais, não é suficiente para auxiliá-los a desenvolver as competências necessárias para atuação nas organizações complexas da atualidade. O que é corroborado por Mintzberg (2006) quando este afirma que se a gerência é uma prática, então algum tipo de aprendizado tem que se mostrar proeminente na forma em que é aprendido. Em outras palavras, deve acontecer algum aprendizado formal, de maneira significativa, no trabalho.

Com isso, pode-se perceber que a aprendizagem pode ocorrer por meio da prática, na forma de como fazer, o que fazer, quando fazer, usando rotinas e trabalhando em grupo. Essa perspectiva destaca o papel do grupo no processo de aprendizagem gerencial, mas a aprendizagem inicia-se no nível individual, e, como adultos, os gerentes devem assumir o papel de direcionadores do próprio processo de aprendizagem (Silva, 2008).

Um gerente aprendiz é aquele que procura refletir sobre suas experiências na ação profissional. Quando o conhecimento adquirido pelo indivíduo na vivência de experiências anteriores não é o bastante para a resolução de um conflito ou tomada de decisão numa situação nova ou inesperada, a reflexão possibilita a aprendizagem do indivíduo, fazendo com que este obtenha novos conhecimentos. Uma questão fortemente ligada à reflexão sobre novas possibilidades é a sensação por parte do gestor de que sempre é possível fazer melhor (Silva; Lucena, 2015). Mediante a reflexão de suas ações, os gestores podem identificar as falhas ocorridas na execução das atividades e podem buscar em suas experiências alternativas para potencializar suas performances, como também, contribuir para o aspecto ostensivo (Almeida; Lucena; Almeida, 2013).

Em um estudo realizado com dirigentes de uma pequena empresa, Silva & Rebelo (2006) constataram que a gênese da aprendizagem dos gerentes estudados estava ligada à experiência vivida da pessoa, cuja base está na família, mas também ocorre por intermédio das relações em outros contextos e grupos sociais, como a escola e o mundo do trabalho. É um processo dinâmico, multifacetado, reflexivo e transformador.

Pode-se afirmar ainda que a aprendizagem de gerentes no trabalho é fortemente influenciada pelas experiências vividas por eles ao longo de suas vidas. A maneira como os gerentes viveram suas experiências influenciou o que eles aprenderam ao longo de suas vidas. As experiências fora do ambiente de trabalho são ricas em oportunidades de aprendizagem. Frequentemente, podem-se escolher

experiências que constroem habilidades específicas de liderança (Silva, 2009).

A mudança também é considerada um dos processos que envolvem aprendizagem, pois esta experiência é vivida no cotidiano dos gerentes que precisam aprender continuamente para traduzir o aprendizado em bons resultados organizacionais. Este desafio é potencializado nos períodos de instabilidade, assim, a experiência de conseguir interagir com os outros, conviver, relacionar-se, surge como sinal de maturidade (Cunha, 2003). Sadler *et al.* (2001), confirmam esse posicionamento ao afirmarem que as organizações necessitam desenvolver competências essenciais que são críticas à realização das atividades organizacionais e afirmam que esse processo envolve a aprendizagem tanto individual quanto de equipes. Na próxima seção, discute-se o processo de aprendizagem por meio das experiências.

## O processo de aprendizagem gerencial por meio da experiência

As experiências vividas fora do contexto profissional, isto é, no contexto da vida pessoal, influenciam o conteúdo (o que) e o processo (como) da aprendizagem gerencial. Essas considerações reforçam o vínculo entre a aprendizagem e o desenvolvimento de competências, numa perspectiva complexa e multidimensional (Silva, 2008).

As organizações devem perceber que as experiências que os gerentes vivenciam no ambiente de trabalho e ao longo de sua história de vida servem de base para diferentes interpretações a respeito das experiências atuais e resolução de problemas. Para Mintzberg (2010) a gestão é uma prática, aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto. Levando isso em consideração, acredita-se que o gestor efetivo é aquele que ao longo da sua carreira, somada a sua trajetória de vida, consegue transformar as suas experiências de modo que estas sirvam de referência para enfrentar novos desafios no seu ambiente de trabalho, bem como vivenciar novas experiências.

De acordo com Silva (2008), os programas de aprendizagem gerencial devem buscar compatibilizar o desenvolvimento de conhecimentos técnicos vinculados à educação com o desenvolvimento de habilidades gerenciais e a mudança nas perspectivas de significados por meio da vivência de experiências em situações ricas em aprendizagem, revelando o caráter transformador e emancipatório da aprendizagem.

Os seres humanos possuem a necessidade de compreender suas experiências a fim de agir apropriadamente diante das situações. Com isso, a aprendizagem corresponde a uma interpretação nova ou revisada acerca de uma experiência, guiando, posteriormente, as ações humanas. Por meio da reflexão, as pessoas podem avaliar e, caso percebam a necessidade, modificar determinados significados que tenham construído no passado (Lucena, 2001).

Uma vez atribuído significado à experiência, por meio do pensamento reflexivo, o ser humano é capaz de explorar novas experiências. A performance de um gestor pode ser influenciada pela qualidade de suas experiências, dado que as experiências construtivas podem agregar algo ao conhecimento já internalizado pelo indivíduo, ou pode fazer com que ele desenvolva novos conhecimentos e habilidades,

ao passo que edifica e reconstrói significados vinculados às situações vivenciadas. Logo, as experiências podem estar presentes nas atitudes que norteiam as decisões dos indivíduos, podendo transformar ou perpetuar as atitudes destes em ações subsequentes (Almeida; Lucena; Almeida, 2013).

Vitório (2008, p. 32) argumenta que o processo de reflexão é essencial ao aprendizado, pois dá ao indivíduo “a possibilidade de explorar a experiência de uma maneira consciente, e por ser um processo pessoal, possibilita a construção de diferentes significados para pessoas com diferentes estoques de conhecimento sobre uma mesma experiência”.

Ao observar o exercício da função gerencial, é possível supor que os gestores utilizam a aprendizagem pela experiência no desenvolvimento e execução das suas ações cotidianas no ambiente de trabalho. Estudos acerca do tema tem demonstrado que as experiências dos gerentes são ricas fontes de aprendizagem.

Em uma perspectiva mais ampla, a aprendizagem gerencial sofre a influência de vários contextos (biográfico, histórico, cultural, estrutural), o que demonstra que as experiências vividas pelos gerentes podem contribuir não apenas para enriquecer suas competências profissionais como sua vida pessoal. A aprendizagem das experiências do dia-a-dia é um processo que ocorre todo o tempo. As pessoas se desenvolvem e amadurecem mediante essas experiências (Silva & Rebelo, 2006; Silva, 2009).

A próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, indicando quais os procedimentos adotados de coleta e análise dos dados.

## Elementos metodológicos da pesquisa

Este artigo, que tem por objetivo compreender como os gerentes do setor elétrico de uma cidade do nordeste brasileiro aprendem o exercício da função gerencial por meio de suas experiências segue os pressupostos de uma abordagem caracterizada como qualitativa básica, definida nos pressupostos de Merriam (2009, p. 24) como “um estudo que busca saber e interpretar o modo como as pessoas constroem os significados das suas experiências, das suas vidas e de seus mundos”.

Os sujeitos foram selecionados por acessibilidade e pela formação em Engenharia, pois o estudo procura compreender a prática gerencial a partir de profissionais que não são administradores e que atuam em áreas técnicas e especializadas como é o caso da engenharia elétrica. Os sujeitos participantes da pesquisa foram quatro engenheiros eletricitas que ocupam cargos gerenciais em uma distribuidora de energia localizada em uma capital da região nordeste do Brasil. Os gestores trabalham na área há mais de cinco anos.

O processo de coleta de dados ocorreu a partir da realização de entrevistas estruturadas em dois tempos, totalizando 8 entrevistas. Na primeira entrevista, o gestor entrevistado foi levado a fazer o relato da sua história de vida, sem intervenção, esta etapa foi toda gravada e transcrita na íntegra e os relatos tiveram uma duração média de 50 minutos. Em um segundo momento foi agendada nova entrevista com os gestores, focalizando aspectos de seu processo de aprendizagem, com ênfase na experiência e na

reflexão, esta segunda etapa teve duração média de 40 minutos. As entrevistas também foram gravadas e transcritas na íntegra, de modo a facilitar o processo de análise. As duas fases da pesquisa levaram em consideração a disponibilidade de tempo por parte dos gestores entrevistados.

Em relação a análise dos dados, uma das abordagens apresentadas para organização e interpretação de histórias de vida é a estratégia interpretativa, adotada neste estudo. O método interpretativo envolve o uso e a coleta de documentos de história de vida e de narrativas. De acordo com Melleiro & Gualda (2003), o foco da história de vida reside nas experiências de vida, que alteram ou formam o significado de si mesmos e que tem como pressuposto básico a importância da interpretação e da compreensão como a chave que forma a vida social.

A reconstrução da história de vida dos gestores que compôs a primeira etapa da pesquisa, bem como as transcrições das entrevistas em profundidade e de leituras sucessivas levou a descrição da trajetória dos pesquisados identificando os contextos pessoal, social, profissional, situações e falas carregadas de significados, o que colaborou para a compreensão do processo de aprendizagem dos gestores investigados. Desta forma, foi possível elencar as aprendizagens provenientes das experiências que eles vivenciaram, assim como, explanar como eles aprendem, quais os fatores que podem favorecer e dificultar esse processo, qual a importância das experiências e da prática reflexiva, entre outros aspectos relacionados ao processo de aprendizagem.

As categorias explanadas na seção de análise e interpretação dos resultados foram definidas a partir do roteiro de entrevista, onde as respostas deste, juntamente com a história de vida narrada pelos gestores, serviram de base para a análise dos resultados.

## Análise e interpretação dos resultados

Os processos de aprendizagem mais significativos ao longo da trajetória de vida dos gestores pesquisados, serão analisados, contemplando os aspectos relacionados ao seu desenvolvimento pessoal, social e profissional, dando ênfase às experiências que os gestores julgam terem trazido aprendizado para as suas vidas.

Ao observar o exercício da função gerencial, pôde-se constatar que a aprendizagem é um fenômeno contínuo e que permeia toda a vida dos gestores. A partir das experiências, os gestores constroem o seu saber e desenvolvem suas atividades cotidianas pautadas naquilo que já vivenciaram e que, através da reflexão, pôde moldar sua forma de agir. Cada pessoa possui sua trajetória de vida, suas próprias experiências e sua forma de aprender, e esta última pode acontecer de diversas formas, conforme retratado nas falas dos respondentes.

Eu aprendo fazendo escolhas corretas, escolhas erradas e através das minhas experiências. Eu aprendo vivendo. O aprendizado na dor é muito mais rápido do que na alegria, ambos são aprendizados, mas aquele que erra, que falha, que se machuca, que precisa se reerguer e recomeçar aprende mais, e mais rápido. [R1]

Eu sou uma pessoa não muito fácil de aprender, desde pequeno sempre gostei muito de ler, de estudar, onde também há aprendizado, mas o

principal foco do meu aprendizado é o desafio, é ser desafiado, ser chamado para o conhecimento, ser chamado pra vencer novas barreiras, é aí que eu mais aprendo. Aprendo também com as experiências, você passa por alguma situação boa, outras nem tão boas assim, e daí tirar alguma conclusão, tirar alguma solução para problemas futuros que possam vir a ocorrer futuramente nesse mesmo item, é ter uma experiência de vida. [R2]

Eu aprendi que a coisa mais importante para você ser um bom gestor é você se autoconhecer, pra você identificar suas potencialidades, que naturalmente te ajuda nesse processo, e identificar seus gaps, seus pontos de melhoria e trabalhar neles, para que com o tempo você possa melhorar. [...] eu aprendo com 70 a 80% através da vivência com as experiências e 20 a 30% através do estudo. [R4]

A partir dos relatos foi possível notar que a aprendizagem dá-se de diversas maneiras, fazendo escolhas, cometendo erros ou acertos, observando e estudando, mas a maior parcela desse aprendizado advém das experiências que os gestores já vivenciaram e vivenciam no seu dia-a-dia. As experiências positivas ou negativas constituem-se em recursos de aprendizagem e conforme Lucena (2001) podem guiar as ações futuras, uma vez que o aprendizado já foi adquirido.

Pode-se também observar que a maioria dos entrevistados destacou que o aprendizado é mais profundo quando extraído dos momentos difíceis, que refletem nas frustrações ou dificuldades, seja no âmbito pessoal ou profissional, tornando esses momentos importantes catalisadores de suas aprendizagens.

A aprendizagem das experiências do dia-a-dia é um processo que ocorre todo o tempo. As pessoas se desenvolvem e amadurecem mediante essas experiências (Silva, 2009). O processo de aprender é diário e apesar de levantar algumas formas diferentes de aprender, todos os gerentes entrevistados afirmam que a gestão é um dos maiores aprendizados, o que ocorre, especialmente, pela formação dos entrevistados em área distinta da gestão.

A aprendizagem é constante, qualquer coisa demanda aprendizagem, desde ficar mexendo no celular e perder o ônibus da empresa, onde você aprende que precisa respeitar os horários, até você ter que demitir alguém, um pai de família, por exemplo, mas sabendo que é necessário. Tudo isso demanda aprendizagem. Os maiores aprendizados a que tenho tido ultimamente é sair um pouco da área técnica e operacional e mudar para a área gerencial. [R1]

Outro item de aprendizagem é conviver com as pessoas diferentes da minha região, pois eles trabalham de forma diferente. Outro grande desafio de aprendizagem é a gestão, gerir poucas pessoas, mas de uma forma muito peculiar, ter que trabalhar com pessoas que pouco você conhece pessoalmente e profissionalmente, mas que você depende muito delas para ter um trabalho de gestão e planejamento bem feito. [R2]

Para os gestores entrevistados, por meio das atividades profissionais do dia-a-dia, eles foram capazes de obter uma aprendizagem eficiente no decorrer de suas carreiras. Por meio do conhecimento obtido diariamente, os gestores fazem uso de suas experiências, de modo natural, aperfeiçoando-as e adquirindo novas aprendizagens.

As experiências vivenciadas pelos gestores no contexto social e profissional também contribuem para o aumento da

maturidade destes, proporcionando um maior grau de assertividade na tomada de decisões no decorrer de sua vida profissional, conforme se observa na fala de R3.

As experiências vividas, os erros e acertos práticos e os testemunhos observados de experiências de outras pessoas ao nosso redor ao longo do tempo nos proporcionam maturidade e consolidam toda a base teórica que ganhamos em nossa formação acadêmica e na nossa formação como pessoa. Essa maturidade aumenta nosso nível de segurança nas tomadas de decisões e escolhas de estratégias [...]. [R3]

Para Silva (2005, p. 118) “os gerentes têm o seu espaço individual, mas também se relacionam com clientes, pares e subordinados, o que caracteriza a dimensão coletiva do espaço social da prática gerencial”. O autor explica que as pessoas vivenciam experiências em vários contextos sociais e indica que isso pode ser considerado um dos elos mais fortes entre a experiência e a aprendizagem. Ainda segundo o autor, para o desenvolvimento de uma competência, o gestor não precisa apenas de conhecimento, mas de experiência, que por sua vez envolve as situações vividas no espaço total de vida (Silva, 2009). Este achado é significativo, considerando a formação em engenharia elétrica dos gerentes entrevistados, uma vez que sua formação acadêmica não contempla aspectos ligados à prática gerencial, o que ratifica a necessidade de programas de desenvolvimento gerencial utilizarem abordagens mais experienciais e centradas na ação.

Quando questionado sobre as contribuições das experiências sociais e profissionais no desenvolvimento de competências, R2 respondeu:

As experiências profissionais e sociais são importantíssimas para qualquer gestor, na parte social você conhece bem as pessoas, vê que o maior valor da empresa são as pessoas e entende que pessoas são diferentes, isso é muito importante para você ser um bom gestor. A competência técnica é item primordial para o gestor, a sua equipe tem que ter você como líder, como referência, [...]. [R2]

Percebe-se que o gerente é o elemento de ligação entre as expectativas organizacionais e as competências individuais. Assim, é possível perceber a valorização das competências em nível gerencial como um modo unificador para analisar o trabalho dos gerentes. O desenvolvimento de competências precisa ser compreendido com base nas práticas organizacionais, focalizando sua análise no enriquecimento de experiências e vivências (Bundchen; Rossetto; Silva, 2011).

A partir das falas dos respondentes, pode-se constatar que as experiências sociais e profissionais são importantes para o desenvolvimento de competências, seja através da obtenção de novos conhecimentos, do aprimoramento das habilidades técnicas, ou ainda aprendendo com os erros e acertos. Essas experiências sociais acontecem a partir da interação entre as pessoas que, coletivamente, constroem significados às suas experiências. É importante ressaltar que cada profissional tem seu próprio perfil de tomada de decisão, e que o gestor é moldado por suas experiências ao longo de toda a sua trajetória de vida e por meio do seu relacionamento pessoal, social e profissional.

No processo de aprendizagem gerencial existem os fatores que o facilitam e os fatores que o dificultam. Ao abordar esse item, R1 comenta que as próprias pessoas podem

facilitar ou dificultar esse processo de aprendizagem, uma vez que

adapessoapossuisuaindividualidade, características e personalidades diferentes “eu acho que as pessoas em si, no fundo, o gerente convive com pessoas que fazem processos, então as pessoas podem favorecer ou dificultar essa aprendizagem” [R1].

Já na visão de R2, o desafio é um dos principais fatores que favorecem o seu aprendizado. “Os fatores que favorecem é o desafio, a necessidade de novos conhecimentos, é a dificuldade encontrada no dia-a-dia, os problemas, as barreiras, todos são itens que favorecem o aprendizado”.

Para R3 e R4, o que favorece esse processo são as próprias experiências que os mesmos já vivenciaram nas suas trajetórias de vida, trabalhando em outras empresas reconhecidas nas quais puderam obter o respaldo de pessoas qualificadas em sua área de atuação, enriquecer o conhecimento e ter uma visão mais aberta das coisas.

No entanto, R2 alertou que um fator que pode dificultar esse processo é a própria gestão, segundo ele “um gestor que não aceita opiniões, ele dificulta muito o processo de aprendizagem porque se ele não influencia sua equipe a trazer coisas novas, se ele está preso no passado, no que já existe, ele não abre espaço para novos conhecimentos”. Para R2 o gestor deve abrir espaço para que sua equipe possa se desenvolver, adquirir novos aprendizados e utilizá-los, pois para ele “o conhecimento não faz sentido se não for aplicado”.

Para R3, outro fator que dificulta o processo de aprendizagem é quando você tem uma convicção fixa em alguma coisa, no caso dele, “ser teimoso” atrapalha esse processo, porém, quando se vivencia muitas experiências esse fator pode ser amenizado, segundo ele “o que me ajuda é que eu já passei por muita coisa diferente e várias teimas minhas eu já quebrei, então isso me faz ter o exercício de não ficar teimando com aquelas convicções, apesar de manter minha firmeza de opinião, essa teimosia talvez dificulte um pouco meu aprendizado”.

De um modo geral, pode-se observar que as experiências, sejam elas já vivenciadas ou as que se vivenciam no dia-a-dia, tendem a fazer parte dos fatores que favorecem o processo de aprendizagem dos gestores. Já os que dificultam, são a própria personalidade, ter a dificuldade de manter o controle na medida certa, ter uma convicção fixa em alguma coisa, não aceitar facilmente as opiniões dos outros. Dificuldades essas que com o próprio acúmulo de experiências vivenciadas podem ser superadas.

Esses fatores facilitadores ou limitantes ratificam o posicionamento de Silva (2009) de que o processo de aprendizagem gerencial não envolve apenas a educação, mas também o contexto da ação ao vivenciar experiências pessoais e profissionais, mediadas por um processo de reflexão.

Todo gestor deve possuir a habilidade de pensar de forma estratégica e através disso compartilhar as suas experiências, pois desta forma ele irá disseminar seu conhecimento. Como afirma Kolb (1984, p. 4) “a aprendizagem pela experiência tem por objetivo estabelecer ligações entre educação, trabalho e desenvolvimento pessoal”. Durante a pesquisa, pôde-se notar que os participantes consideram a experiência fundamental para adquirir o saber e fundamentais no processo de aprendizagem e como afirmou R1 “minhas experiências formaram o que eu sou hoje [...] que me fizeram aprender”.

As várias situações vividas auxiliam os gestores em diversos aspectos, tais como, a desenvolver a capacidade de fazer julgamentos, a adquirir conhecimento técnico, a ter maior confiança em si e a ter uma compreensão mais rica e ampla do papel gerencial. Ou seja, as experiências vividas pelos gerentes contribuem para o seu amadurecimento e consequente desenvolvimento de competências gerenciais (Silva, 2009).

Os respondentes indicaram que aprenderam com a vivência de experiências no decorrer da vida, nas suas carreiras, ao assumir responsabilidades e entender a importância de obter o conhecimento técnico e gerencial para ter um bom desempenho profissional. Foi percebido que esse é um aspecto relevante na trajetória gerencial. A próxima seção ratifica o papel da experiência na aprendizagem dos gerentes-engenheiros.

## A aprendizagem mediada pela experiência no exercício da prática gerencial

As experiências são o alicerce para o aprendizado, e para exercer um cargo gerencial estas são fundamentais. Foi constatado que os gerentes aprenderam várias coisas nas suas experiências que estão associadas a conhecimentos, habilidades técnicas e gerenciais, aumento da compreensão do impacto das suas ações para a empresa, para os outros e para si mesmos. Ficou claro que o que eles aprendem é fortemente influenciado pela forma como eles aprendem.

Os resultados da pesquisa revelaram a visão dos gestores acerca da importância de ter uma “bagagem” para assumir um cargo gerencial, eles acreditam que o gestor que não possui essa “bagagem” pode não estar preparado para os desafios da função, e podem vir a ter dificuldades nesse processo. Quando se tem experiência, o gestor possui um maior grau de assertividade no processo decisório. Além disso, pode-se observar como os gestores se colocam quando questionados sobre a importância da vivência de experiências para assumir um cargo gerencial.

Eu considero muito importante, principalmente o conhecimento, você ter experiências em outras empresas, passar por setores diferentes, problemas diferentes, situações diferentes, essas coisas vão te proporcionar a ter soluções melhores nos momentos de dificuldade, e também ter experiência na sua área, [...]. A experiência em outras empresas é essencial para você enfrentar dificuldades, internas e externas. Você aprende a dialogar com outros setores, com outras empresas, e isso é necessário em qualquer cargo de gestão. [R2]

A experiência que vai te dando capacidade de decidir, de tomar decisões. Quando você toma decisão sem ter passado por muitas coisas, você vai ficar inseguro, apesar de ter uma massa de colaboradores de qualidade que possa te dar subsídios, é importante demais para assumir a dianteira de um processo você ter passado por algumas coisas, estrada é super importante, na verdade, é necessário. [R3]

Os gestores consideram que é por meio da experiência que o indivíduo adquire o conhecimento, onde este se faz necessário para um bom desempenho gerencial. Outro ponto abordado é a experiência vivenciada em outras organizações, a vivência de situações diferentes que surgem no dia-a-dia dos gestores, fornecendo maturidade para enfrentar as

dificuldades da gestão.

Quando abordado sobre mudanças expressivas de perspectivas, ficou evidenciado que durante o processo de aprendizagem da função gerencial ocorreu uma transformação nas perspectivas de significados dos entrevistados (Mezirow, 1990). A fala de R1 ilustra um exemplo dessa mudança expressiva de perspectiva, onde este acredita que “na verdade nós estamos sempre mudando” e completa:

[...] quando entrei na empresa X como trainee vi que não sabia tudo que precisava, a gente estuda cinco anos de engenharia e quando chega no mercado de trabalho não sabe de quase nada, na verdade nós temos a sensação de que não sabemos quase nada quando caímos realmente no mercado de trabalho, mas com o tempo a gente vai resgatando e moldando os conhecimentos e podendo utilizá-los em várias áreas, mas também foi frustrante. [R1]

Ainda em relação a mudança de perspectiva, R2 fala de suas experiências de trabalhar em diversas regiões:

Várias experiências, em várias regiões, você convive com vários tipos de pessoas, cada um com suas peculiaridades, e eu tinha uma perspectiva muito de tudo no preto e no branco, tudo conforme manda o figurino, e com o tempo eu comecei a perceber que não é bem assim que o mercado funciona. Eu gosto muito de falar que às vezes aquela pessoa que te atrapalha no trabalho, não é uma pessoa ruim pra você, mas um mal necessário que faz com que você cresça, com que você aprenda, e inicialmente na minha carreira eu não tinha essa ideia, então eu tive que mudar minha perspectiva em relação a isso. [R2]

Outro ponto abordado por R3 acerca dessa mudança é de como se pode ter uma visão diferente das coisas quando se trabalha em uma grande empresa e com objetivos estratégicos bem definidos, ele explica que na empresa X vivenciou uma grande mudança, tal como mostra a seguir:

Eu tive uma mudança grande, principalmente na empresa X. Eu tinha na minha cabeça que eu tinha que ser o especialista, que eu tinha que entender o máximo possível daquilo que eu estava fazendo pra dar um bom resultado, desde o início das minhas experiências eu vi que o conhecimento é fundamental para gerir uma área, gerir um grupo de pessoas, mas ele é ferramenta, tem muitas outras coisas que é necessário desenvolver para você ser um bom líder, por exemplo, essas oportunidades que eu tive aqui de trabalhar na parte institucional, e isso abriu muito a minha mente, hoje eu tenho uma visão totalmente diferente do meu papel dentro de uma companhia como essa, eu não quero ser mais um especialista, eu quero estar preparado para o que a empresa precisar de mim, para qualquer área da empresa. [R3]

Já do ponto de vista de R4, ele acredita que uma mudança percebida nas organizações é que tudo muda muito rápido, “algo que é verdade hoje não é verdade amanhã”, a velocidade da informação e a evolução humana são aspectos importantes dentro desse contexto. Para o gestor acompanhar essas mudanças, se adaptar, se ajustar a realidade do momento é importante e leva a mudanças de perspectiva que o ensina a lidar com um processo gerencial cada vez mais complexo.

Os gerentes revelaram, por meio dos relatos, alguns atributos relevantes em sua prática gerencial que estão ligados mais ao conhecimento. Segundo eles, o conhecimento é fundamental, pois não se pode gerenciar aquilo que não se

conhece. Isso é consequência das experiências que os gestores trazem de “bagagem” e das experiências que possuem na atual organização onde exercem a função gerencial. A reflexão também foi um dos aspectos fundamentais na aprendizagem dos gerentes, como revela a próxima seção.

## A reflexão como mediadora no processo de aprendizagem

As experiências vivenciadas pelos gestores só contribuem para a aprendizagem quando esse processo é mediado pela reflexão. Por outro lado, as experiências também podem conduzir o indivíduo à reflexão, permitindo que identifiquem as novas relações ainda não percebidas. Os relacionamentos sociais também exerceram um papel importante na aprendizagem e a maior parte dessa aprendizagem ocorre em função da prática e da reflexão sobre experiências vivenciadas no ambiente de trabalho.

Para Silva (2009, p. 198) a reflexão pode ser considerada “um dos aspectos-chave para entender a relação entre experiência e aprendizagem”. Para R2, a reflexão é considerada a base de tudo, para ele a pessoa não pode fazer as coisas no automático, é preciso parar e refletir sobre o que se está fazendo, para ele “[...] você tem que refletir e imaginar o que está sendo feito no mercado que pode ser melhor que o seu, o que eu posso melhorar, o que isso pode lhe acrescentar em conhecimento. [R2]

R1 corrobora com a visão de R2 quando afirma que as experiências que não passam por um processo de reflexão, não trazem nenhum aprendizado e, por isso, algumas vezes, as pessoas acabam cometendo o mesmo erro. Para R4, o processo de reflexão também serve para pensar nos erros e acertos cometidos.

Se nós não refletimos sobre aquele erro, vamos continuar a cometê-lo. Com as experiências é a mesma coisa, se tivermos uma experiência seja ela qual for, e não refletirmos sobre esta, não iremos aprender com ela, nós estaremos apenas vivendo e não aprendendo. [R1]

A reflexão é você medir o que você fez, definir se você acertou ou se errou, e ou manter aquela linha pra situações que exigem aquela linha, ou mudar algo quando aparecer uma situação parecida para tomar uma próxima decisão, [...]. [R4]

Já na visão de R3, a reflexão é importante principalmente para o autoconhecimento, corroborando com o pensamento de Silva (2009, p. 202) ao indicar que “a busca do autoconhecimento é um processo que requer o conhecimento em si, ou seja, das potencialidades e fragilidades, das características individuais e das emoções”. R3 acredita que é preciso parar para pensar e refletir sobre a forma de agir, você precisa enxergar como você atua, e segundo ele esse não é um processo simples, e a reflexão ajuda no processo de autoconhecimento. “[...] Quando você é gestor você tem uma responsabilidade muito grande sobre várias pessoas, você vai tratar das carreiras delas, dos anseios delas, do desenvolvimento delas, então saber quem você é e o seu papel, é fundamental nesse processo [...]”. [R3]

Foi percebido que as experiências novas também levam os gestores a refletirem, e conseqüentemente, a atribuir significado para essas novas experiências. De acordo com os entrevistados, a reflexão é a base do aprendizado, é

refletindo sobre as experiências vivenciadas ao longo da vida que se aprende, caso não haja reflexão, aquela experiência não trará nenhum aprendizado. Segundo Silva (2009, p. 198) “aprender pela experiência requer o desenvolvimento da capacidade reflexiva, pois é ela a responsável pela atribuição de significados e pelo desenvolvimento de padrões de comportamento que direcionam as ações das pessoas”.

O Quadro 1 apresentado a seguir apresenta uma síntese com as categorias e os principais significados, como forma de destacar a relevância dos achados da pesquisa considerando a formação dos gerentes pesquisados.

Quadro 1 - O Processo de Aprendizagem Experiencial de Gerentes-Engenheiros de uma empresa do Setor Elétrico

DIMENSÃO	COMO APRENDE?
APRENDIZAGEM DOS GERENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A aprendizagem ocorre de diversas maneiras, fazendo escolhas, cometendo erros ou acertos, observando e estudando, mas a maior parcela desse aprendizado advém das experiências que os gestores já vivenciaram e vivenciam no seu dia-a-dia.</li> <li>- A prática profissional no contexto da ação profissional tornou a aprendizagem mais significativa ao longo de suas carreiras.</li> <li>- O conhecimento adquirido no contexto da prática gerencial foi mediado pelas experiências que, de modo natural, promoveram aprendizagens significativas para o aperfeiçoamento da prática gerencial.</li> </ul>
O PAPEL DAS EXPERIÊNCIAS NA APRENDIZAGEM DOS GESTORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O processo de aprendizagem ocorreu por meio da vivência de experiências ao longo da vida, em suas carreiras e ao assumir responsabilidades.</li> <li>- As experiências levaram os gestores a entenderem a importância de obter o conhecimento técnico gerencial para ter um bom desempenho profissional.</li> <li>- A experiência vivenciada em outras organizações e a vivência de situações diferentes que surgem no dia-a-dia dos gestores podem gerar mudanças de perspectivas, fornecendo maturidade para enfrentar as dificuldades da gestão.</li> </ul>
FATORES DETERMINANTES NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As experiências, sejam elas já vivenciadas ou as que se vivenciam no dia-a-dia, favoreceram o processo de aprendizagem dos gestores, bem como o desafio e a necessidade de adquirir novos conhecimentos.</li> <li>- A personalidade, as convicções determinadas sobre alguma coisa, a incapacidade de aceitar facilmente as opiniões dos outros acabaram dificultando a aprendizagem dos gerentes.</li> </ul>

## REFLEXÃO COMO MEDIADORA DA APRENDIZAGEM

- As experiências podem conduzir o indivíduo à reflexão, permitindo que identifique mas novas relações ainda não percebidas.

- O aprendizado é mais profundo quando é extraído dos momentos difíceis, onde estes refletem sobre as frustrações ou dificuldades.

- A reflexão promove o autoconhecimento.

Fonte: elaborado pelos autores, 2017

## Considerações finais

Este estudo buscou compreender como os gerentes-engenheiros do setor elétrico da Paraíba aprendem o exercício da função gerencial por meio das suas experiências, revelando os processos de aprendizagem significativos vivenciados pelos gestores ao longo de suas trajetórias de vida, por meio dos relatos de história de vida, integrando-se às análises a teoria da aprendizagem gerencial e da aprendizagem a partir das experiências. Apesar dos gerentes terem uma formação em engenharia elétrica, percebe-se que o contexto de sua prática gerencial, técnico e especializado, guarda similaridades em termos do papel da experiência na prática gerencial como os relatados nos estudos empíricos apresentados no referencial teórico realizado em outros contextos, inclusive com gerentes de pequenas empresas, o que revela a contribuição significativa das experiências profissionais e sociais na aprendizagem gerencial.

A partir dos relatos, também pôde-se perceber que a reflexão é considerada a base para o processo de aprendizagem, é por meio dela que os gestores atribuem significados as suas experiências, e conseqüentemente, aprendem com elas. Na ausência do processo reflexivo, os gerentes acreditam que as experiências não geram aprendizados, pois uma vez que não se reflete sobre aquilo que se viveu, não há aprendizagem. Os processos de aprendizagem que ocorreram por meio da reflexão sobre os maiores desafios, dificuldades e frustrações, geraram as aprendizagens mais profundas destacadas pelos gestores.

Na prática gerencial, os relacionamentos sociais também exerceram um papel importante na aprendizagem, pois através da convivência com pessoas de outras localidades e com culturas diferentes, ocorre a troca de experiências.

Outro ponto que pode ser destacado é o de que todos os participantes da pesquisa alegaram que assumiram novas responsabilidades e conseguiram desenvolver conhecimentos relacionados com a atividade gerencial, desde o aprofundamento na área técnica ou na própria área de gestão. Isso indica que um profissional para se tornar um gerente precisa conhecer a prática gerencial, vivenciar experiências em setores específicos para entender a dinâmica e o contexto de sua atuação, vivenciando dificuldades, experienciando emoções significativas no relacionamento com as pessoas e no processo de tomada de decisão.

Os resultados da pesquisa indicam que o processo de aprendizagem de gerentes-engenheiros pesquisados foi mediado pelas experiências já vivenciadas ou as que eles vivenciam no dia-a-dia, pois é por meio destas que eles

constroem o seu saber e conseguem desenvolver suas atividades diárias pautadas naquilo que já vivenciaram, e que através da reflexão puderem moldar sua forma de agir.

Isso indica que tais experiências levam os profissionais a desenvolverem um perfil diferente para tomada de decisão a partir das experiências ao longo de toda a sua trajetória de vida, que também é influenciado pelos relacionamentos pessoais, sociais e profissionais.

Um dos aspectos percebidos pelos gestores-engenheiros como importante dentro do processo de aprendizagem gerencial é o conhecimento, pois consideram que as experiências também geram o conhecimento e os ajudam a entender a relevância do mesmo nos contextos pessoal, social e profissional, uma vez que o conhecimento é um meio para gerar novos conhecimentos e a aprendizagem se dá a partir da reconstrução e reflexão das experiências. Ter conhecimento é item primordial para ter um bom desempenho profissional, já que estes favorecem a busca de soluções para os problemas complexos com os quais eles se defrontam constantemente. Então pode-se dizer que esse é um aspecto relevante na trajetória gerencial.

Os relacionamentos, a prática reflexiva e o conhecimento foram indicados como relevantes para o desenvolvimento profissional dos gestores. O aprendizado profissional dos gerentes esteve relacionado com os papéis desempenhados por eles ao longo de suas carreiras, balizados pelas experiências vivenciadas ao longo de suas trajetórias de vida e pela vivência das novas experiências. Ficou claro que “o que” eles aprendem é fortemente influenciado pela forma “como” eles aprendem.

Com este estudo, pretende-se despertar a atenção dos estudiosos da área de aprendizagem gerencial para o desenvolvimento de estudos com profissionais com formação técnica e que atuam em cargos gerenciais. Para pesquisas futuras deve-se expandir esse estudo a outras organizações, a fim de verificar se em outros contextos os profissionais sem uma educação formal na área de gestão aprendem de maneira similar aos engenheiros elétricos deste estudo.

## Referências

ALMEIDA, M. C. G. B; ALMEIDA, M. L; LUCENA, E. A. (2013). *Aprendizagem de gerentes sobre a práxis da estratégia*. X SEGeT, Resende - Rio de Janeiro.

ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. (2002). *Formação gerencial: pós-graduação Lato Sensu e o papel das comunidades de prática*. XXVI ENANPAD, Salvador - Bahia.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (2011). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman. 604p.

BUNDCHEN, E; ROSSETO, C. R; SILVA, A. B. (2011). *Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil*. REAd, v. 17, n. 2, p. 396-423, mai./ago. 2011.

CLOSS, L. Q. (2009). *Transformações contemporâneas e suas implicações nos processos de aprendizagem de gestores*. 257f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre - RS.

CLOSS, L. Q; ANTONELLO, C. S. (2011). *O uso da história de*

*vida para compreender processos de aprendizagem gerencial*. Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 44-74, jul./ago.

CUNHA, M. S. da. (2003). *Prática gerencial: experiências vividas de mudança*. 183 fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, Santa Catarina.

CUNHA, M. S. da. (2005). *Prática gerencial: uma abordagem fenomenológica*. Revista de Ciências da Administração, v. 7, n. 13, jan./jul.

DIDIER, J. M. de; LUCENA, E. A. (2008). *Aprendendo na Prática: Como os Gerentes de Meios de Hospedagem Aprendem no Contexto Prático-Social?* Rio de Janeiro: EnANPAD.

DIDIER, J. M. de; LUCENA, E. A. (2008). *Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência*. O&S, v.15, n.44, jan./mar.

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

KOLB, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development*. Prentice Hall, New Jerse.

LUCENA, E. de A. (2001). *A aprendizagem profissional de Gerentes-proprietários do setor de Varejo de vestuário de Florianópolis*. 175f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MELLEIRO, M. M; GUALDA, D. M. R. (2003). *O método biográfico interpretativo na compreensão de experiências e expressões de gestantes usuárias de um serviço de saúde*. Rev. Esc. Enferm USP, São Paulo, v. 3, n. 4, p. 69-76.

MERRIAM, S. B. (2009). *Qualitative research: a guideto design andimplementation*. São Francisco: Jossey- Bass.

MEZROW, J. & ASSOCIATES. (1990). *Fostering critical reflection in adulthood: A guide to transformative and emancipatory learning*. San Francisco, California. Jossey-Bass.

MINTZBERG, H. MBA? (2006). *Não, Obrigado! Uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes*. São Paulo: Bookman.

MINTZBERG, H. (2010). *Desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman.

PANPONET DE ALMEIDA, Neylla Carolina; SOUZA-SILVA, Jader Cristino. (2012). *Aprendizagem Organizacional e Formação de Gestores: Como Aprendem os Gestores na Pegasus*. IN: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2012,

Curitiba. Anais.Curitiba: EnEO.

PIMENTEL, A. (2007). *A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional*. Estudos de Psicologia, Natal, v. 12, n. 2, p. 159-168.

SADLER, P. (2001). *Leadership and Organizational Learning*. In: DIERKES, M.; ANTAL, A.B.; CHILD, J.; NONAKA, I. Handbook of Organizational Learning and Knowledge. New York: Oxford University Press, cap. 18, p. 415-427.

SANTOS, G. T. (2013). *Aprendizagem experiencial: um estudo com acadêmicos dos cursos de administração do estado da Paraíba*. 173f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

SILVA, A. B. da. (2005). *A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família*. 273f. Tese (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B. (2006). *A gênese da aprendizagem no contexto social: a experiência vivida de gerentes*. Revista Alcance, Itajaí, v. 13, n. 1, p. 9-27, jan./abr.

SILVA, A. B. da. (2008). *O contexto social da aprendizagem de gerentes*. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 26-52, set./out.

SILVA, A. B. da. (2009). *Como os gerentes aprendem?* São Paulo: Saraiva.

SILVA, S. S. S.; LUCENA, E. A. (2015). *Como os gestores têm aprendido sobre a rotina de gerenciamento do processo produtivo dos pedidos dos clientes?* Gest. Prod.; São Carlos, v. 22, n. 2, p. 356-369.

VITÓRIO, S. de B. C. (2008). *A aprendizagem de gestores de empresas de incorporação da Região Metropolitana de Recife por meio de experiências e reflexões: um estudo de múltiplos casos*. 138f. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFPE, Recife.