



## **REVISÃO BIBLIOMÉTRICA SOBRE A PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM APRENDIZAGEM GERENCIAL**

### **BIBLIOMETRIC REVIEW ON SCIENTIFIC PRODUCTION IN MANAGEMENT LEARNING**

**Marcelo Macedo** marcelo.macedo@sociesc.org.br

Professor do Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Sociedade Educacional de Santa Catarina (SOCIESC) / Instituto Superior Tupy (IST).

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina. Instituto Superior Tupy / SOCIESC

**Louise de Lira Roedel Botelho** louisebotelho@gmail.com;

Coordenadora do curso de graduação em Desenvolvimento Rural e Gestão Agroindustrial na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus Cerro Largo/ RS. Professora Assistente de Administração. Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (EGC/UFSC);

**Márcia Adriana Tomaz Duarte** jve4720@sociesc.org.br

Professora da Sociedade Educacional de Santa Catarina/Instituto Superior Tupy (SOCIESC/IST), pesquisadora e professora participante do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica. Doutorado em Engenharia Mecânica na área de Materiais e Processo de Fabricação pela Universidade Estadual de Campinas (2009).

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Chefe: Jante Lara de Oliveira.

GES – Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG vol. 4, nº 8, Maio/Agosto 2010

[www.ges.face.ufmg.br/](http://www.ges.face.ufmg.br/)

## **RESUMO:**

A aprendizagem gerencial é uma área de pesquisa emergente no campo da teoria das organizações. Tal área preocupa-se com a investigação da forma como o aprendizado gerencial ocorre, incluindo temas referentes à educação e ao desenvolvimento gerencial. O objetivo deste trabalho é conhecer a evolução dos estudos sobre aprendizagem gerencial, de modo a identificar lacunas e oportunidades de pesquisa. Para tanto, realizou-se como procedimento metodológico uma revisão bibliométrica da literatura no banco de dados SCOPUS, entre os anos de 1996 a 2008. Dentre os resultados obtidos, verificou-se que o campo da aprendizagem gerencial é profícuo de estudos, e que há uma ascendência exponencial de estudos voltados para o tema. Tudo isso leva a crer que há interesse por parte das publicações e dos pesquisadores em aprofundar suas questões de pesquisa nessa área. O presente estudo mostrou ainda que há lacunas e oportunidades de pesquisa a serem aprofundadas.

**Palavras-chaves:** Revisão bibliométrica; produção científica; aprendizagem gerencial; método de pesquisa; temas emergentes.

## **ABSTRACT:**

The managerial learning is an emerging area of research in the field of organizational theory. This area is concerned with the investigation of how the management learning occurs, including issues relating to education and management development. The objective is to understand the evolution of studies on managerial learning in order to identify gaps and research opportunities. Conducted as a methodological procedure bibliometric review of the literature in the database SCOPUS, between the years 1996 to 2008. Among the results, it was found that the field of management learning is fruitful of studies, and there is an exponential descent of studies into the subject. All this suggests that there is interest from publications and researchers to deepen their research questions in this area. This study also showed that there are gaps and research opportunities to be pursued further.

**Keywords:** Bibliometric review; scientific production; management learning; research method; emerging issues.

## 1 INTRODUÇÃO

A aprendizagem gerencial preocupa-se com o estudo de mecanismos e métodos que colaboram para a prática da gestão empresarial (MORAES, SILVA e CUNHA, 2004). No entanto, a temática aprendizagem gerencial ainda é considerada um campo profícuo de estudos. A literatura aponta para um aumento do interesse de pesquisadores pela temática por ser considerada uma área emergente de pesquisa e prática no âmbito organizacional (REYNOLDS, 1999; FOX, 1997). Acredita-se que compreender como os gerentes aprendem pode trazer contribuições para várias áreas do conhecimento, uma vez que a entidade primeira é o gestor (indivíduo) e não a organização (RICHTER, 1998).

Moraes (2000) salienta que a aprendizagem gerencial ocorre no ambiente de trabalho, relacionando-se com aspectos experienciais, bem como o contexto social e a reflexão. Silva (2008) corrobora com a autora, argumentando que a aprendizagem gerencial é multidimensional, pois existem outras dimensões de aprendizagem. Essas dimensões envolvem não apenas a dimensão técnica associada ao conhecimento, mas também a compreensão do contexto da ação profissional, que contribui para o desenvolvimento de habilidades, estimulando assim o processo de mudanças sob o ponto de vista de significado, ampliando as perspectivas de comportamentos das pessoas e ajudando em seu auto-desenvolvimento.

Quando se argumenta sobre a produção acadêmica do campo da administração, a revisão bibliométrica da literatura é utilizada para apontar rumos a novas pesquisas ou direcioná-las com mais precisão, diminuindo a margem de erros na tomada de decisão do pesquisador.

No Brasil as investigações sobre o tema aprendizagem gerencial são incipientes (MORAES, SILVA e CUNHA, 2004). Nesse sentido, o objetivo deste artigo é conhecer a evolução dos estudos sobre o processo de aprendizagem gerencial, contribuindo assim, para a consolidação do tema como uma área emergente de pesquisa e prática no cenário organizacional. Para alcançar o objetivo do trabalho buscou-se, através do método da revisão bibliométrica da literatura, traçar um panorama sobre a produção científica relacionada à aprendizagem

gerencial nos últimos anos com a finalidade de permitir a visualização de possíveis lacunas e oportunidades de pesquisa.

Neste trabalho, são apresentados, num primeiro momento, considerações sobre a relevância do estudo da aprendizagem gerencial. Em seguida descreve-se a revisão bibliométrica como método de pesquisa, abordando os critérios de inclusão, fonte de dados e seleção de estudos. Logo após, são feitos alguns apontamentos e apresentados conceitos sobre os principais temas que envolvem a aprendizagem gerencial. O próximo item tratado é um panorama geral sobre as publicações selecionadas e, por fim, emergem as considerações finais do estudo, onde são apresentados os temas emergentes advindos da análise da produção literária, os quais podem servir de alicerce para futuras pesquisas sobre o campo da aprendizagem gerencial.

## **2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A RELEVÂNCIA DO ESTUDO DA APRENDIZAGEM GERENCIAL**

Tradicionalmente a aprendizagem é vista como um método de passagem do conhecimento do professor ao aprendiz, sendo concebida como um processo formal de transferência de conhecimento (FOX, 1997; MORAES, SILVA e CUNHA, 2004). Nas organizações esta concepção de aprendizagem não supre as expectativas e necessidades da prática da atividade gerencial, pois uma das grandes críticas reside na forma como são elaborados os programas de desenvolvimento gerenciais e o conteúdo que estes procuram ensinar (LIVINGSTON, 1971).

Neste campo de teoria e prática, acredita-se que a aprendizagem do gerente não ocorre em momentos específicos, como treinamentos e programas de desenvolvimento gerencial mas em um espectro mais amplo como em sua trajetória de vida, vivência com amigos, colegas de trabalho, família, etc. A aprendizagem passa a ser vista como um processo de transferência de conhecimento. Moraes, Silva e Cunha (2004, p. 05) salientam que a aprendizagem gerencial como um campo de estudos “tem recebido influência em maior ou menor grau, de diferentes abordagens da educação e aprendizagem, especialmente no que refere-se à educação e aprendizagem de adultos”.

“A aprendizagem gerencial é uma abordagem que procura integrar a educação, a experiência e o contexto da ação gerencial. Suas bases epistemológicas estão enraizadas na Psicologia, na

Educação, na Sociologia e na Teoria das Organizações” (SILVA, 2008, p.25). A aprendizagem gerencial é o estudo do gerenciamento dos processos de aprendizagem (FOX, 1997, p.35). Dessa forma, o estudo apresentado neste artigo tem sua importância pautada na busca de contribuições para a prática do gerenciamento, abrangendo os processos de educação e de desenvolvimento gerencial.

### **3 REVISÃO BIBLIOMÉTRICA COMO MÉTODO DE PESQUISA**

A bibliometria, segundo Cunha (1985, p.37) é um método de pesquisa que permite encontrar uma quantidade restrita de periódicos essenciais (denominados nucleares) que se supõe possuir os artigos mais relevantes publicados sobre um determinado assunto, “partindo da prática estabelecida na comunidade científica de fornecer as referências bibliográficas de qualquer trabalho”.

A revisão bibliométrica foi escolhida por ser um método planejado para responder a uma pergunta específica, e que possibilita coletar, selecionar e analisar criticamente os estudos. As fontes de um estudo de bibliometria são, portanto, artigos provenientes de estudos originais disponíveis em um banco de dados. No presente trabalho, a pergunta de pesquisa que o norteou é: Como está sendo apresentada a evolução do campo de estudo sobre a correlação entre mudança organizacional e aprendizagem gerencial ao longo dos últimos anos?

A revisão bibliométrica difere da revisão bibliográfica tradicional. Esta última possibilita apenas uma visão geral sobre assuntos específicos e é usada como argumento para novas pesquisas. Castro (2001) ressalta que as suposições do autor, e o viés que ocorre na seleção e análise da literatura, geralmente, não são conhecidos. No campo da administração e para a consecução dos objetivos desta pesquisa, a revisão bibliométrica é importante, pois permite que o pesquisador selecione e analise o território intelectual existente e formule uma questão de pesquisa, para desenvolver o corpo de estudos proposto.

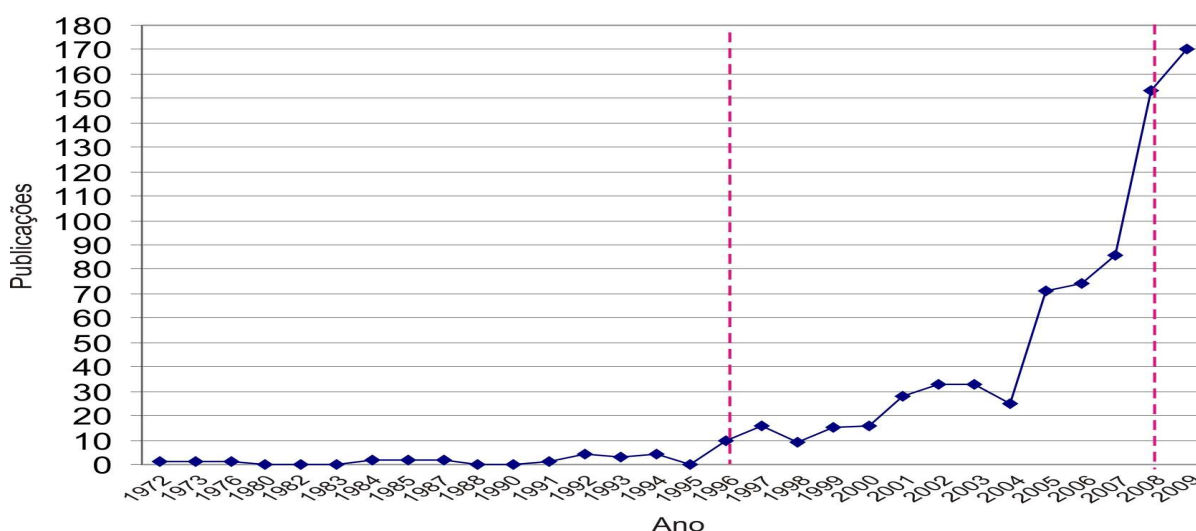
#### **3.1 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO, FONTE DE DADOS E SELEÇÃO DE ESTUDOS**

Como estratégia para a elaboração da revisão bibliométrica da literatura sobre aprendizagem gerencial, utilizou-se uma sequência de passos. São eles:

1º Passo: Escolha do banco de dados – Optou-se pelo banco de dados SCOPUS, pois o objetivo principal da pesquisa é conhecer a evolução da temática sobre aprendizagem gerencial num nível macro de estudos. O banco de dados SCOPUS possui características bem específicas que foram relevantes para sua seleção. O SCOPUS possui mais de 16.500 Títulos de mais de 4.000 Editores Internacionais; 575 Publicações comerciais; 315 Séries de livros; 3,6 milhões de *papers* de conferências e 37 milhões de registros.

2º Passo: Escolha das palavras-chave e período de pesquisa – A busca no banco de dados abrangeu os anos de 1996 a 2008. Considerou-se como o último ano de pesquisa o ano de 2008, em virtude de muitos periódicos ainda não disponibilizarem suas literaturas completas sobre o tema no ano de 2009, bem como no ano de 2010. Como palavra-chave utilizou-se o termo “management learning”. A busca realizada com tal palavra-chave ocorreu em: títulos, resumo (abstract), palavra-chave (keywords). Salienta-se que foram utilizadas todas as publicações em todos os tipos de documentos do banco de dados. Tal busca ocorreu também nas seguintes sub-áreas do SCOPUS: life sciences, health sciences, physical sciences, social sciences e humanities. Desta forma foram encontradas 1780 publicações. Das 1780 publicações, a pesquisa limitou-se apenas à busca de artigos. Foram encontrados 761 artigos.

### GRÁFICO 1: RECORTE DE TEMPO DAS PUBLICAÇÕES SOBRE APRENDIZAGEM GERENCIAL



Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

Em virtude da curvatura crescente relativa ao número de estudos sobre aprendizagem gerencial, mostrada no gráfico 1, justifica-se um estudo nesta área, já que houve um

crescimento exponencial de estudos à partir do ano de 1996. Porém, foi no ano de 2005 que vertiginosamente os estudos sobre aprendizagem gerencial tornaram-se mais freqüentes.

3º Passo: utilização da ferramenta “citation tracker” - O próximo corte da revisão bibliométrica ocorreu com a utilização da ferramenta “citation tracker” a qual objetiva conhecer os artigos mais citados pelos autores neste banco de dados. No “citation tracker” utilizou-se o link “select all”. Assim, a base de dados seleciona todas as publicações e ranqueia as mais citadas elaborando uma tabela cronológica. Com a tabela verificou-se a evolução do tema ao longo dos anos.

4º Passo: Utilização da ferramenta “citation descendent”- O próximo corte foi realizado através da ferramenta “citation descendent”. Essa ferramenta ranqueia as publicações mais citadas pelos autores em ordem descendente. Com isso calculou-se a média de citações por tempo de publicação. Obtiveram-se os seguintes achados: média de citações acima de 1 citação igual a 257 artigos (completos e apenas abstracts). No fim, restaram apenas 181 artigos completos publicados em periódicos.

5º Passo: análise dos periódicos (apenas artigos completos disponíveis) - O intuito desta fase é conseguir cerca de 20 a 50 artigos que serão utilizados para a elaboração da revisão bibliométrica. Para seleção dos artigos, realizou-se a leitura do título e do abstract de cada um dos 181 publicações, após foram selecionados 32 artigos que mais se assemelhavam ao tema que se propunha estudar.

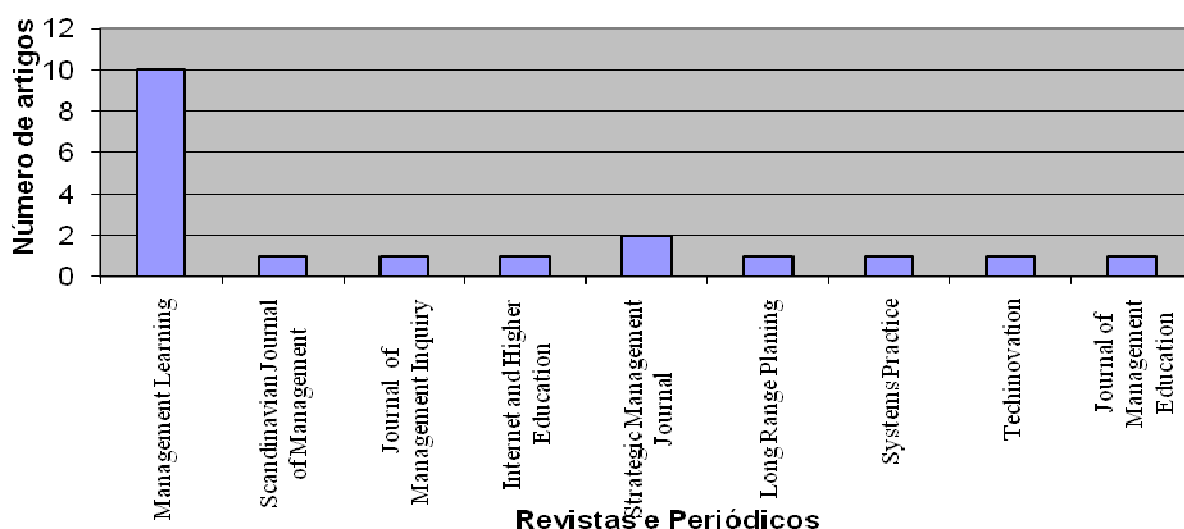
6º Passo: análise em profundidade - Os 32 artigos selecionados foram estudados em profundidade. Como critérios analisados têm-se: Objetivo da pesquisa; tipo de pesquisa (empírica ou teórica); nível de análise (individual, grupo, organização, inter-organizacional); método de pesquisa (qualitativo, quantitativo); contexto da pesquisa (empresa, escola, hospital); fenômeno de estudo (liderança, aprendizagem, organizações de aprendizagem, aprendizagem gerencial, desempenho, gestão de conflitos, ansiedade nos gerentes, pressão nos gerentes, inovação); relação entre aprendizagem gerencial e stress; recomendações para futuras pesquisas.

7º Passo: Compreensão das fontes de periódicos, campos de estudo e autores que mais publicaram nos artigos selecionados – O objetivo desta fase é conhecer quais periódicos, campo de estudo e autores mais publicaram dentro do escopo selecionado para a revisão bibliométrica. O intuito principal desta parte da pesquisa foi de aprofundar os conhecimentos dos pesquisadores sobre o universo dos estudos sobre aprendizagem gerencial. Na próxima seção é realizada a análise dos artigos selecionados.

#### 4 ANÁLISE DOS ARTIGOS SELECIONADOS

Ao realizar uma análise mais aprofundada das publicações utilizadas no presente estudo, verifica-se que há uma presença marcante da temática da aprendizagem gerencial em alguns periódicos internacionais como no caso da publicação *Management Learning* que é a revista que mais publicou sobre o tema em comparação as demais (Gráfico 2).

**GRÁFICO 2:**  
**NÚMERO DE ARTIGOS POR PERIÓDICOS**



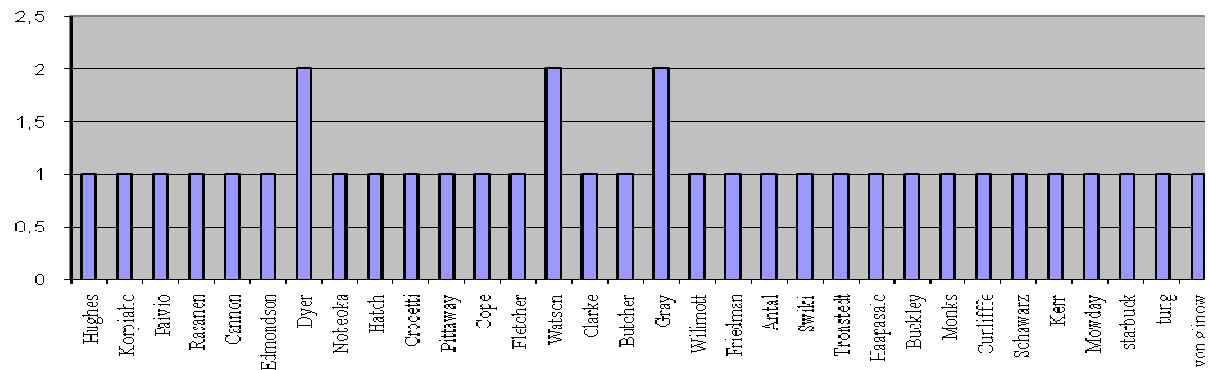
Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

Outra análise feita com base nos dados coletados é sobre o ranking dos autores que mais publicaram sobre o tema aprendizagem gerencial nos anos de 1996 a 2008, nesse sentido Dyer (2000; 2004), Watson (2001; 2007) e Gray (2006; 2007) possuem duas publicações cada um



em algum dos periódicos expostos anteriormente. Todos os demais autores possuem uma publicação (Gráfico 3).

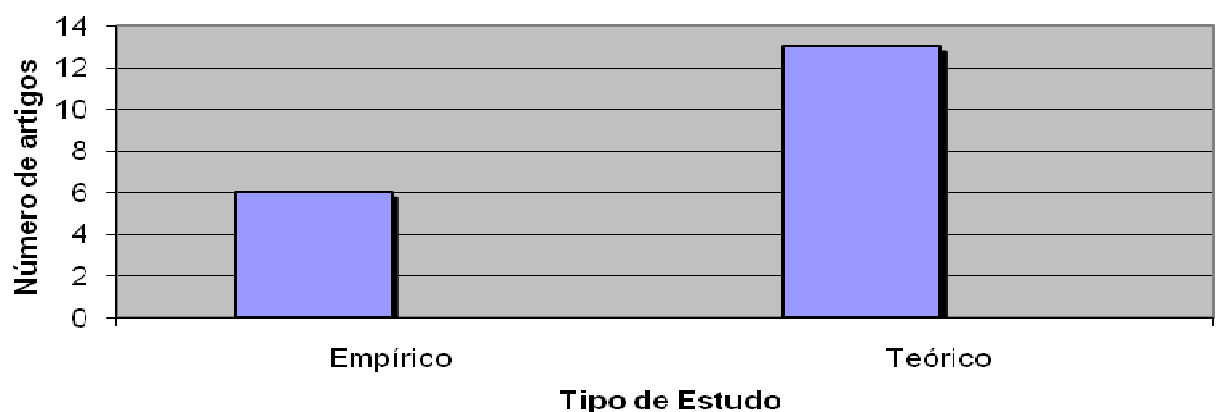
**GRÁFICO 3: AUTORES QUE MAIS PUBLICARAM**



Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

Outro dado que aparece no presente trabalho diz respeito ao tipo de estudo utilizado pelos autores. Nessa categoria, a maioria dos autores usam o método de pesquisa quantitativo (survey). As pesquisas procuram provar empiricamente relações entre variáveis. Somente uma pesquisa levou em consideração a utilização da pesquisa qualitativa (Gráfico 4).

**GRÁFICO 4: ARTIGOS POR TIPO DE ESTUDO**



Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

Por fim, com os dados apresentados, verificou-se que o campo da aprendizagem gerencial é um campo propício a novos estudos, e que há uma ascendência exponencial de estudos voltados para a temática. Tudo isso leva a crer que há interesse por parte das publicações e

dos pesquisadores em aprofundar suas questões de pesquisa nessa área. Na seção seguinte serão feitas considerações sobre os artigos dos autores que mais publicaram dentro do escopo selecionado para a revisão bibliométrica.

## **5 PANORAMA GERAL SOBRE OS ARTIGOS SELECIONADOS**

A discussão sobre os estudos no campo da aprendizagem gerencial baseia-se a priori, na concepção entre a teoria e a prática. Na prática, estudos são coerentes em enfatizarem a perspectiva de que os gerentes aprendem mediante às situações experienciadas e, principalmente, mais fortemente alcançam um nível maior de aprendizado, quando esse reflete criticamente sobre a experiência vivida. Na teoria, desenvolve-se a corrente de que cursos de desenvolvimento gerencial podem garantir o suprimento da lacuna sobre a forma e o conteúdo do aprendizado gerencial de modo a tornar esses gerentes mais produtivos no ambiente organizacional. Nesse contexto, o objetivo desta fase é conhecer quais periódicos, campo de estudo e autores (gráfico 3) mais publicaram dentro do escopo selecionado para a revisão bibliométrica.

Toda essa discussão sobre teoria e prática é o que leva o artigo de Korpiaho, Paivio e Rasanen (2007) a analisarem a forma como a educação tem sido manifestada na gestão organizacional. De uma forma, empírica teórica, os autores elaboraram uma revisão de três revistas anglo-americanas de gestão da educação a fim de identificar as diferentes formas de gestão da educação: *The Academy of Management Learning & Education*, *The Journal of Management Education*, and *Management Learning*. Os autores são enfáticos em suas contribuições no trabalho, onde a crítica principal reside no modelo americano de gestão. Para os autores, tal modelo é tido como o ideal para organizar a educação empresarial ou ele é acusado de ser o hegemônico, se não mesmo imperialista fonte de ideais duvidosos. Os resultados do trabalho apontam para a necessidade de uma revisão sobre o modelo escola de negócios, ou fornecer novas alternativas sobre o processo de ensino aprendizagem a ela, em referência à gestão da educação. Para os pesquisadores a revisão da literatura recomenda uma agenda mais ampla, e exemplifica um conjunto de abordagens específicas, a saber, as teorias da prática.

No artigo de Cannon e Edmondson (2005) intitulado “failing to learn and learning to fail (intelligently): how great organizations put failure to work to innovate and improve”, os

autores apresentam a idéia de que as pessoas e as organizações em que trabalham devem aprender com seus erros. O trabalho dos autores fornece dicas sobre o que torna o aprendizado da falha difícil de pôr em prática. Os autores constataram que há poucas organizações preocupadas em aprender com a experiência proporcionada pelos erros ou falhas de um processo. Para os autores, a contribuição do trabalho está em proporcionar uma nova visão sobre a importância da aprendizagem, principalmente daquela aprendizagem que pode vir com os erros. Em particular, pequenas falhas podem ser valiosas fontes de aprendizagem, apresentando "sinais de alerta precoces". No entanto, esses sinais são muitas vezes ignorados, e, portanto, suas lições valiosas para a prevenção de danos graves são perdidas. Como conclusão, Cannon e Edmondson (2005), argumentam que os líderes podem recorrer a esta base conceitual para aproveitar as oportunidades e construir rotinas, estruturas e incentivos para ajudar as suas organizações promulgar estes processos de aprendizagem.

Dyer e Nobeoka (2000) desenvolveram um estudo exploratório que tem como objetivos: analisar em detalhes os conhecimentos institucionalizados que são compartilhados nas rotinas de trabalho da Toyota com seus fornecedores e analisar a forma como a Toyota abordou os dilemas fundamentais associados a este processo. Para os autores fatores externos que influenciam ofensivamente na qualidade do trabalho, como a cultura do país ou da empresa é vista como uma rede de conhecimentos onde a aprendizagem ocorre seguindo seu fluxo natural sendo ditada pela cultura. Para os autores o sucesso está no compartilhamento do conhecimento organizacional dentro de um fluxo de informações entre os stakeholders.

Hatch e Dyer (2004) no artigo "human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage" relatam a pesquisa empírica realizada nos Estados Unidos na indústria de semi-condutores. A tese dos autores é de que o capital humano é um dos principais ativos intangíveis nas organizações. Dessa forma, sua compreensão é importante para o aumento do desempenho organizacional, já que para os autores existe uma relação intrínseca entre o capital humano e a aprendizagem. Hatch e Dyer (2004) acreditam que a compreensão de seu trabalho é relevante para as organizações, principalmente no tocante a área de recursos humanos. Segundo os autores as empresas que utilizam testes de triagem nos processos de contratação desfrutarão de maior desempenho, presumivelmente porque eles são capazes de identificar os trabalhadores com as aptidões, atitudes e habilidades que atendam às

necessidades específicas da empresa. Para Hatch e Dyer (2004), a aprendizagem existe através do “aprender fazendo”.

Já Crocetti (2002) considera que a área da aprendizagem gerencial fornece subsídios relevantes para programas de desenvolvimento de gerentes. Para a autora existe uma relação intrínseca entre aprendizagem e gestão do conhecimento no cenário organizacional. A compreensão desta relação permite um suporte para desenvolvimento de sistemas de gestão de aprendizagem. A autora argumenta que aprendizagem e gestão do conhecimento são dois conceitos interligados e lança um questionamento: A preocupação com a aprendizagem faz parte da formação do corpo gerencial nas organizações ou é apenas um modismo? Para ela é útil analisar duas perspectivas: por um lado pode-se ver que o aprendizado aplicado a teoria da organização leva a gestão do conhecimento como um instrumento de primeira opção. Por outro, observa-se que as organizações que adotam a gestão do conhecimento como um guia de ação também consideram a formação como uma das suas principais atividades. Em sua tese Crocetti (2002) tangencia, ainda, a importância das universidades corporativas como meio para alcançar a meta da integração dos fluxos de processos, quando se tornam um dos objetivos estratégicos das organizações. A autora deixa claro que tudo isso só é possível se a organização possuir um sistema de informação que permita eficazmente que o fluxo dos processos de trabalho se dêem naturalmente no ambiente organizacional.

Com a revisão bibliométrica da literatura notou-se que existe um campo de estudos destinado a aprendizagem de empreendedores, neste sentido, destaca-se o trabalho de Pittaway e Cope (2007). O artigo dos autores examina as reflexões de estudantes no planejamento de novo empreendimento num curso de empreendedorismo. Na análise do trabalho proposto por Pittaway e Cope (2007), verifica-se que é possível simular aspectos de aprendizagem gerencial, tais como a exposição emocional, bem como da aprendizagem situada. A virtude do trabalho é que este mostra uma série de benefícios ligados a aprendizagem experiencial. Dessa forma, considera-se que a educação empresarial pode desempenhar papel encorajador na aprendizagem. Cope (2003) em outro artigo intitulado “entrepreneurial learning and critical: reflection discontinuous events as triggers for ‘higher-level’ learning” considera que a aprendizagem dos eventos é um tema importante no campo dos estudos de aprendizagem gerencial. Seu trabalho busca desenvolver uma compreensão mais profunda sobre este vértice. O autor sugere que o empreendedorismo representa um contexto especial e único onde a

aprendizagem ocorre e que carece de estudos para desmistificá-lo. Cope (2003) considera que a literatura sobre a aprendizagem empresarial é ainda emergente, por isso, torna-se útil apoiar-se em outros campos da literatura para informar a discussão do aprendizado descontínuo eventos.

Fletcher e Watson (2007) consideram que a atividade empresarial é um processo de construção e manutenção de relações e de resolução de problemas de emergência. O artigo de Fletcher e Watson (2007) é interessante, pois, trabalha com narrativas. Essas narrativas estão inseridas no contexto organizacional. Para os autores, através das narrativas, pode-se visualizar claramente quando a aprendizagem ocorre e como ela ocorre. Esta narrativa ocorre como uma espécie de texto teatral. Nesse texto estão relatados alguns desafios e oportunidades corriqueiras da atividade empreendedora. Para os autores é por meio do estudo das falas (narrativas) que se visualiza mais facilmente o processo de aprendizagem. O texto de Fletcher e Watson (2007) leva a algumas reflexões: a primeira é de que a aprendizagem ocorre cotidianamente, mais precisamente dentro dos chamados eventos de aprendizagem, outra conclusão é de que o contexto onde a aprendizagem ocorre influencia o processo.

Clarke e Butcher (2006) argumentam que as transformações econômicas e tecnológicas dos últimos 20 anos, têm surtido um efeito profundo sobre as organizações. Para os autores houve uma transposição nas relações de poder. Nas organizações, anteriormente, o poder residia nos indivíduos possuidores de ativos tangíveis, na atualidade o poder passa a ser pertencente aos indivíduos possuidores de conhecimento e informação. Clarke e Butcher (2006) em seu trabalho teórico: “reconciling hierarchy and democracy: the value of management learning” tecem críticas sobre o modo como o conhecimento tem sido compartilhado entre os níveis organizacionais na prática. Para os autores, ainda reside no interior das organizações à idéia de que a hierarquia deve ser a maior detentora do conhecimento, e pode disseminá-lo apenas quando for necessário. Para os autores, a aprendizagem dos gestores está em permitir um melhor compartilhamento do conhecimento organizacional entre seus diversos stakeholders, mas para isso eles lembram que é necessário uma cultura que vise a manutenção desse processo, uma cultura voltada para a democracia do conhecimento e isso só poderá ser possível através de ações de aprendizado.

O artigo “executive coaching: towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes” de Gray (2006) traz a idéia de que a atividade de coaching é relevante para o desenvolvimento gerencial. O autor critica o uso do coaching como costumeiramente tem sido realizado nas organizações. Em outro artigo, “facilitating management learning developing critical reflection through reflective tools”, Gray (2007) apresenta a importância da prática da reflexão crítica para o processo de gerenciamento de aprendizagem. Para o autor esse processo pode ser facilitado por intermédio do uso de ferramentas que provoquem a reflexão no indivíduo. Gray (2007) considera que há uma distinção entre reflexão como uma forma de desenvolvimento individual e reflexão crítica como uma rota para a ação coletiva e uma componente de aprendizagem organizacional e mudança. O artigo discute ainda algumas das ferramentas disponíveis para os mediadores de aprendizagem, para ajudar um grupo ou cliente para uma compreensão mais crítica reflexiva da sua situação e organização. Estes incluem processos como a narração de histórias, e reflexiva e conversas reflexivas, e o uso de ferramentas como metáforas reflexivas, análise de incidentes críticos, jornais, redes de repertório e conceito de mapeamento. Essas ferramentas fornecem uma ajuda aos críticos da reflexão, que é visto como um processo que medeia entre a experiência, o conhecimento e ação. Por fim, o artigo de Gray (2007) diz que para a aprendizagem gerencial, a reflexão dos gestores é essencial, pois suas experiências atuam como uma fonte direta (e recursos) de aprendizagem. Essa fonte pode ser reforçada por intermédio da crítica reflexiva. O autor lembra que os gestores, por sua vez, não necessariamente se envolvem no processo de reflexão crítica. Para ele os processos de gerenciamento de aprendizagem (como o coaching, mentoring ou ações de aprendizagem) exigem especificações e ativas intervenções dos facilitadores, ou até mesmo a aprendizagem colaborativa com seus pares.

Wilimott (1997) desenvolve uma tese interessante, a de que o uso do pensamento crítico é relevante para a atividade gerencial, mais precisamente para o processo de “action learning”. O artigo de Wilimott (1997) inicia fazendo uma crítica velada ao papel do desenvolvimento gerencial nas organizações. Na crítica o autor coloca que grande parte dos gestores que participam do processo ou de programas de desenvolvimento gerencial não praticam ou socializam seus conhecimentos adquiridos, ou seja, na maioria das vezes são tratados como pacientes e não como agentes de mudança. Para Wilimott (1997) as abordagens estabelecidas para a educação de gestão tendem a tratar os alunos e profissionais de forma passiva, onde o

conhecimento é apenas despejado. Já o papel da action learning, está fundamentado na visão de que o desenvolvimento de um gestor eficaz não depende apenas da posse de um conjunto de conhecimentos, mas principalmente do gestor que invoca nos indivíduos a motivação para a resolução de problemas. Numa ação de aprendizagem, processos de aprendizagem estão mais diretamente ligados a experiência pessoal.

No trabalho de Friedman e Antal (2005) os autores corroboram com as idéias de Wilimott (1997), pois para Friedman e Antal a teoria crítica pode contribuir de forma exponencial para a educação gerencial. Friedman e Antal (2005) buscam em seu texto teórico-empírico resumir algumas das principais diferenças entre a educação tradicional de executivos e a aprendizagem em ação (aprendizagem e experiência pessoal). Tais diferenças são ilustradas com o estudo de caso, que por sua vez, fornece subsídios para realçar a importância do pensamento crítico na abordagem de problemas do cotidiano e de questões levantadas através da aprendizagem em ação dos gerentes. Para Friedman e Antal (2005) o conhecimento tácito disponível nos indivíduos (gerentes) pode e deve ser trasladado para a organização. Isto pode ocorrer através do que eles chamam de negociação da realidade. Aprender a negociar realidade exige uma mudança significativa na forma como as pessoas se relacionam com experiência realidade, bem como a sua vontade de experimentar novas formas de pensar e agir em condições de incerteza e até mesmo ameaça (FRIEDMAN, 2000; FRIEDMAN e LIPSHITZ, 1992).

Quando a temática da aprendizagem recai sobre o desenvolvimento de competências individuais, tem-se o trabalho realizado por Suikki, Tromstedt, Haapasalo (2006) “Project management competence development framework in turbulent business environment”. O trabalho de Suikki, Tromsted e Haapassalo (2006) é de cunho teórico e qualitativo, e seu objetivo é salientar que o desenvolvimento de competências está se tornando mais crítico na atualidade nos ambientes de negócios. Esse estudo utiliza como arcabouço teórico definições de competência de Hamel e Prahaland, (1994) Drejer e Riis, (1999), bem como as teorias da aprendizagem organizacional (Argyris e Schon, 1978); Kolb, (1984), os conceitos estimuladores para a criação de aprendizagem na organização de Senge (1990), de cultura organizacional de Schein (1996), e as teorias de gestão do conhecimento de Kolb (1984) e Nonaka e Takeuchi (1997). Para Suikki, Tromsted e Haapassalo (2006) o desenvolvimento de competências é um fator crítico de sucesso para assegurar a competitividade das empresas. Os

autores apresentam um modelo de desenvolvimento e gestão de competências (PMCD - Project management competence development) o qual está baseado nos conceitos de organização de aprendizagem, aprendizagem organizacional, cultura organizacional, gestão do conhecimento e gestão de projetos.

O trabalho de Buckley e Monks (2007) descreve o modo como um programa de aprendizagem gerencial foi concebido no intuito de prover aspectos que contemplem a educação formal e as experiências vividas de gestores que atuam em organizações que sofrem com as mudanças. Tal programa foi baseado em um modelo de educação de adultos de Knowles (1980), bem como, em uma compreensão de mudança contínua da cultura organizacional. A aplicação destes dois princípios levou à criação de um programa que foi concebido como uma aprendizagem sistema que opera a nível individual, grupo e níveis organizacionais. Neste sistema, há um foco no auto-desenvolvimento individual através de aumento da capacidade reflexiva, resolvendo problemas em grupo, e à transferência de aprendizagem de volta para a organização.

Cunliffe (2004) desenvolve sua tese sobre aprendizagem gerencial à partir da vertente da pedagogia crítica. Para a autora, as críticas recentes da educação na gestão levantaram a necessidade de uma pedagogia crítica nos estudos de gestão, embora, Cunliffe (2004) lembre que raramente esse ponto de vista foi avaliado, bem como as possíveis implicações para a aprendizagem e as práticas de gestão.

Há ainda a perspectiva feminista sobre a aprendizagem gerencial onde Hughes (2000) argumenta que no estudo organizacional há ainda um questionamento a ser respondido nesse sentido: O que pode contribuir para as análises feministas no campo do desenvolvimento dos recursos humanos? O trabalho de Hughes (2000) se concentra em três áreas de gerenciamento de aprendizagem, baseando-se nos pilares dos debates em relação a: gênero estilos de aprendizagem e formas de saber, o acesso e a participação na aprendizagem, e os pedagogos do profissional de recursos humanos. O artigo descreve as agendas de investigação pertinentes e sugere perguntas para futuras pesquisas em cada um desses campos.

Por fim, o trabalho de Schwarz, Kerr, Mowday, Starbuck, Tung, Von Glinow (2006) ruma com uma importante discussão sobre a visão do desenvolvimento de estudos sobre a



aprendizagem individual e como esses repercutem para a gestão organizacional e até mesmo para o campo da educação empresarial. Esses cinco ex-presidentes da Academia de Gestão revêem nesse ensaio seus pontos de vista levando ao final a uma reflexão crítica sobre o estudo da aprendizagem gerencial.

Diante de todas as abordagens descritas aqui fica claro que a aprendizagem gerencial é um campo profícuo para o desenvolvimento de estudos futuros, desde que os pesquisadores se dêem conta que para se compreender a aprendizagem gerencial necessita-se compreender todos os contextos onde há a presença de experiências vividas pelos gerentes. Afinal, todo esse conjunto de conhecimentos a priori, é que irão conduzir os indivíduos a tornarem-se gerentes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a realização da revisão bibliométrica da literatura sobre aprendizagem gerencial, pode-se constatar que esse campo do conhecimento apresenta uma curvatura ascendente em termos de volume de publicações internacionais. Tal fato se dá em virtude da importância que o tema tem ganhado no interior das organizações e das instituições de ensino pelo mundo. Quando a preocupação recai sobre o aumento da produtividade ou do processo de inovação a aprendizagem entra em cena como um viés pautado pela incorporação de mais e mais conhecimento para as organizações.

O presente estudo mostrou ainda que há lacunas e oportunidades de pesquisa a serem aprofundadas. Nesse sentido, a discussão da consolidação da aprendizagem gerencial como uma área de pesquisa vem ganhando espaço nos periódicos internacionais, em virtude do amadurecimento desse campo de estudo permitir uma releitura do conceito tradicional de educação gerencial. Com a revisão bibliométrica da literatura, pode-se avaliar a evolução dos estudos sobre aprendizagem gerencial, e constatar a presença de alguns temas emergentes de estudo e identificar oportunidades para novas pesquisas. Dentre eles estão:

- Aprendizagem e gestão do conhecimento
- Aprendizagem com eventos descontínuos
- Aprendizagem ocorre por meio de eventos e desafios no ambiente de trabalho
- Aprendizagem de adultos

- Aprendizagem transformadora
- Redes de treinamento (*coaching*) e aprendizagem transformadora
- Aprendizagem gerencial ocorre por meio da reflexão crítica
- Papel dos incidentes críticos como fonte de aprendizagem
- “Learn by doing” e conhecimento tácito
- Desenvolvimento de competências e aprendizagem organizacional

Por fim, conclui-se que conhecer as recém descobertas empíricas trazidas pelos estudos é poder criar um espaço de discussão pautado em elementos concretos, já estudados, analisados e estruturados. Com essa base bem alicerçada é possível que novos estudos surjam e se desmistifique e crie novas oportunidades de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational Learning: A theory of action perspective**. reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co, 1978.

BUCKLEY, Finian; MONKS, Kathy. Responding to Managers Learning Needs in an Edge-of-Chaos Environment: Insights From Ireland. **Journal of Management Education**, v. 32, n. 146, sep. 24, 2007.

CANNON, M.D; EDMONDSON, A. C. Failing to learn and learning to fail (intelligently): how great organizations put failure to work to innovate and improve. **Long Range Planning**, v. 38, n. 3, p. 299-319, June 2005.

CASTRO. A. A. **Revisão Sistemática e Meta-análise**. Disponível em: <http://www.metodologia.org>. Acesso em 20 de janeiro de 2010.

CLARKE, Martin; BUTCHER, David. Reconciling Hierarchy and Democracy: The Value of Management Learning. **Management Learning**, v. 37; n. 313, 2006.

COPE, Jason. Entrepreneurial Learning and Critical: Reflection Discontinuous Events as Triggers for ‘Higher-level’ Learning. Lancaster University, UK. **Management Learning**,

Sage Publications London, Thousand Oaks, CA and New Delhi, Vol. 34, n. 4, p. 429–450, 2003.

CROCETTI, Clara. Corporate learning A knowledge management perspective. **Internet and Higher Education**, v. 4, p. 271–285, 2002.

CUNHA, M. V. Os periódicos em ciência da informação: uma análise bibliométrica. **Ciência e Informação**, Brasília, v. 14, n. 01, p. 37-45, 1985.

CUNLIFFE, A. On becoming a critically reflexive practitioner. **Journal of Management Education**, v. 28, n. 4, Aug. 2004.

DREJER, A., RIIS, J.O. Competence development and technology: how learning and technology can be meaningfully integrated. **Technovation**, v. 19, n.10, p. 631-44, 1999.

DRUMMOND, José Paulo; SILVA, Eliézer; COUTINHO, Mário. **Medicina baseada em evidências**. 2ª ed. São Paulo: Atheneu, 2004.

DYER, Jeffrey H.; NOBEOKA, Kentaro. Creating and managing a highperformance knowledge-sharing network: the toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 345–367, 2000.

FINK, A. **Conducting research literature reviews**: from paper to the Internet. London: Sage Publications, 1998.

FLETCHER, Denise E.; WATSON, Tony J. Entrepreneurship, management learning and negotiated narratives: making it otherwise for us—otherwise for them. **Management Learning**, v.39, n. 9, 2007.

FOX, S. From management education and development to the study of management learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M (Ed). **Management learning**: integrating perspectives in theory and practice. London: Sage, 1997, p.21-37.

FRIEDMAN, Victor J.; LIPSHITZ, Raanan. Shifting cognitive gears: overcoming obstacles on the road to Model 2. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 28, n. 1, p. 118-137, 1992.

FRIEDMAN, Victor J. Action science: creating communities of inquiry in communities of practice. In: H. Bradbury and P. Reason (eds.): **The handbook of action research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

FRIEDMAN, Victor J.; ANTAL, Ariane Berthoin. Negotiating reality: a theory of action approach to intercultural competence. **Management Learning**, v. 36, n. 69, 2005.

GRAY, David E. Executive Coaching: Towards a dynamic alliance of psychotherapy and management learning. **Transformative Learning Processes**, Sage Publications. London, Thousand Oaks, CA. and New Delhi. V. 37, n. 4, p. 475–497, 2006.

GRAY, David E. Facilitating management learning developing critical reflection through reflective tools. **Management Learning**. Sage Publications. Los Angeles, London, New Delhi and Singapore. v. 38, n.5, p. 495–517, 2007.

HART, C. **Doing a literature review**: releasing the social science research imagination. London: Sage Publications, 1998.

HATCH, Nile W.; DYER, Jeffrey H. Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**. V. 25, p. 1155–1178, 2004.

HUGHES, Christina. Painting new (feminist) pictures of human resource development (and) identifying research issues for political change. **Management Learning**, v. 31, n. 51, 2000.

KNOWLES, M. S. **Self direct learning**. Chicago: Associated Press, Follett Publishing, 1980.

KOLB, David. **Experiential Learning**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

KORPIAHO, Kirsi; PAIVIO, Hanna; RASANEN, Keijo. Anglo-American forms of management education: a practice-theoretical perspective. **Scand. J. Mgmt.**, v. 23, p. 36–65, 2007.

LIVINGSTONE, J. The myth of the well-educated manager. **Harvard Business Review**, v. 49, n. 1, p. 79-89, 1971.

MORAES, L. **A dinâmica da aprendizagem gerencial**: o caso do Hospital Moinhos de Ventos. 2000. 233f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MORAES, L. A; SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. C. A. A. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v.3, n. 1, p.01-21, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PITTAWAY, Luke; COPE, Jason. Simulating Entrepreneurial Learning: Integrating Experiential and Collaborative Approaches to Learning. **Management Learning**. v. 38, n. 211, 2007.

HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. Strategy as field of study: why search for a new paradigm? **Strategic Management Journal**, v.15, 1994.

REYNOLDS, M. Critical reflection and management education: rehabilitating less hierarchical approaches. **Journal of Management Education**, v. 23, n. 5, 1999.

RICHTER, I. Individual and organizational learning at the executive level. **Management Learning**. v. 29, n. 3, p. 299-316, 1998.

SCHEIN, E. Three cultures of management: the key to organizational learning. **Sloan Management Review**. v. 38, n. 1, p. 9-20, 1996.

SCHWARZ, G. M.; KERR, S.; MOWDAY, R. T.; STARBUCK, W. H.; TUNG, R. L.; VON GLINOW, M. A. Astute foresight or wishful thinking? Learning From Visions. **Journal of Management Inquiry**, v. 15, n. 4, p. 347-361, 2006.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo. Nova Cultural. 1990.

SILVA, A. B. **A Vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. 272 fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SILVA, A. B. **Como os Gerentes Aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2008.

SUIKKI, Raija; TROMSTEDT, Raija, HAAPASALO, Harri. Project management competence development framework in turbulent business environment. **Technovation**, v. 26 p. 723–738, 2006.

TRANFIELD, D; DENYER, D; SMART, P. **Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review**. British Academy of Management, 2003.

WILIMOTT, Hugh. Making learning critical: identity, emotion, and power in processes of management development. **Systems Practice**, v. 10, n. 6, 1997.