

A Aprendizagem Gerencial dos Professores que se Tornam Dirigentes Universitários: O Caso da UDESC

Autoria: Maria Aparecida da Silva, Liege Viviane dos Santos de Moraes,
Eduardo Sant'Anna Martins

Resumo

Frente à emergente preocupação de acadêmicos brasileiros com a efetividade e identidade dos programas de educação e desenvolvimento gerencial, torna-se cada vez mais urgente a compreensão do processo de aprendizagem gerencial. Além de aprimorar a capacidade de transmissão do que é aprendido em sala de aula para a atividade profissional, conhecer o processo pelo qual os gerentes aprendem permite, entre outras coisas, a utilização de diferentes formas de aprendizagem pelos alunos destes programas. Assim, o objetivo deste artigo é apresentar os resultados preliminares obtidos na fase exploratória de uma pesquisa cujo objetivo geral é: compreender o processo de aprendizagem gerencial dos professores que se tornam dirigentes de unidades universitárias na UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina). O estudo descrito seguiu as orientações de pesquisa qualitativa, especialmente da *Grounded Theory*. Os resultados apresentados neste artigo ilustram a história de vida dos nove sujeitos da pesquisa através de quatro categorias: perfil, história familiar, histórico educacional e trajetórias profissionais dos sujeitos.

1. Introdução

Embora incipiente no Brasil, a aprendizagem gerencial está se consolidando como uma área emergente de pesquisa e prática no campo das organizações (Burgoyne e Reynolds, 1997; Moraes, Silva e Mondin, 2003), cujo principal interesse é a investigação dos processos de aprendizagem que contribuem para a prática da gestão empresarial (Fox, 1997).

No Brasil, a consolidação desta área ganha força na medida em que cresce a preocupação, entre acadêmicos e profissionais da área da administração, com a efetividade e identidade dos programas de educação gerencial que têm eclodido no país (Ruas, 2002). Ocorre que, a eminente disseminação destes programas faz crescer as incertezas a respeito do retorno dos investimentos feitos nos mesmos (Antonello e Ruas, 2002), principalmente se consideradas a incompatibilidade das novas competências esperadas do gestor e a formação gerencial tradicional (Bitencourt, 2002).

Na verdade, esta preocupação não é apenas brasileira, ela é antiga e tem sido relatada ao longo do tempo por diversos autores (Davies e Easterby-Smith, 1984; Zemke, 1985; Burgoyne e Reynolds, 1997). A diferença é que, em outros países, o número de pesquisas que têm explorado o processo de aprendizagem gerencial é muito maior e têm, efetivamente, conduzido mudanças e inovações nos programas de educação e desenvolvimento gerencial, o que não ocorre no Brasil. Segundo Daudelin (1996), compreender os diferentes aspectos do processo de aprendizagem gerencial é fundamental na criação de sistemas mais efetivos e responsáveis para ajudar os executivos¹ em sua árdua tarefa de aprender.

Outro motivo para a consolidação da aprendizagem gerencial como um campo de investigação é que a compreensão da aprendizagem individual tem sido apontada como um processo primordial à aprendizagem organizacional (Ruas, 2001; Elkjaer, 2001). Neste sentido, autores como Loiola e Rocha (2002) e Bitencourt (2002) tem investigado as relações entre o processo pelo qual os indivíduos aprendem e se desenvolvem nas organizações e a aprendizagem organizacional.

Assim, tendo em vista a importância do desenvolvimento desta área para o campo da administração, o objetivo deste artigo é apresentar os resultados parciais de uma pesquisa² cujo objetivo geral é: compreender o processo de aprendizagem gerencial dos professores que

se tornam dirigentes de unidades universitárias na UDESC. O artigo descreve as quatro categorias descobertas na primeira etapa da análise dos dados desta pesquisa. Elas captam de forma profunda e detalhada os principais aspectos da história de vida dos sujeitos, quais sejam: perfil dos sujeitos, história familiar, história educacional e trajetória profissional.

Conhecer estes aspectos é importante, porque os adultos aprendem aos longos de suas vidas com base em suas experiências (Brookfield, 1990). Em função disso, aspectos como os pressupostos epistemológicos e culturais adquiridos na formação profissional influenciam a ação dos adultos no trabalho (Cranton, 1996), bem como o processo de aprendizagem dos professores que se tornam dirigentes universitários (Silva, 2000; Reesor, 1995).

O artigo foi estruturado da seguinte maneira: primeiramente apresenta-se uma revisão da literatura que consagra a aprendizagem gerencial como uma área emergente no campo das organizações. Nesta mesma seção são descritos alguns estudos empíricos desenvolvidos nesta área. A seção seguinte descreve a abordagem metodológica da pesquisa. Em sequência, são apresentadas as descobertas preliminares deste estudo. Por fim, são tecidas algumas reflexões acerca destas descobertas.

2. Aprendizagem Gerencial: uma área emergente de pesquisa e prática

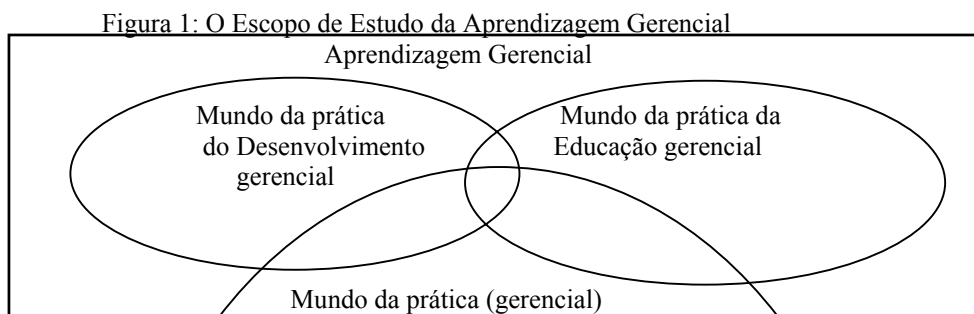
A consolidação da aprendizagem gerencial como uma área de pesquisa e prática no campo das organizações é resultado, em grande parte, da preocupação com aquilo que tem sido chamado de indústria da educação gerencial. As investigações nesta área são necessárias para diminuir a lacuna entre o crescimento desta indústria e as “contínuas críticas e dúvidas sobre seus objetivos, métodos e efetividade” (Burgoyne e Reynolds, 1997, p. 7).

No campo da prática, a aprendizagem gerencial se refere às atividades como treinamento, educação, desenvolvimento gerencial e toda gama de aprendizagem natural, não deliberada, que ocorre no trabalho. Já a pesquisa nesta área considera relevante “toda formulação conceitual que descreve, interpreta ou cria estas atividades” (Burgoyne e Reynolds, 1997, p. 5).

Assim, como uma área de pesquisa, a preocupação da aprendizagem gerencial se refere tanto com “o que é adquirido, quanto como esta aquisição ocorre quando indivíduos e grupos sociais adquirem a habilidade de gerenciar” (Burgoyne e Reynolds, 1997, p.5).

De acordo com Fox (1997), a aprendizagem gerencial preocupa-se com a investigação dos “processos de aprendizagem que contribuem para a prática da gestão, incluindo a educação e o desenvolvimento gerencial” (p. 34-35). Ele salienta que, vista como uma área de pesquisa e prática, o objetivo da aprendizagem gerencial é suprimir a lacuna deixada pela visão tradicional que concebe a aprendizagem dos executivos apenas através da educação e do desenvolvimento gerencial, cujas ênfases estão, respectivamente, na teoria e na prática.

Para este autor, o escopo da aprendizagem gerencial como uma área no campo das organizações envolve três domínios, como mostra a Figura 1.



Fonte: Fox (1997)

Como pode ser visto nesta figura, a aprendizagem gerencial não ocorre apenas através do desenvolvimento ou da educação gerencial, mas também no dia a dia do trabalho. Por isso,

pesquisa e prática nesta área devem considerar, necessariamente, estes três domínios (Fox, 1997).

Embora incipientes no Brasil, diversos são os estudos que vêm sendo realizados nesta área. As duas próximas seções apresentam estudos empíricos internacionais e nacionais, os quais têm contribuído para a compreensão de como os gerentes aprendem e, como consequência, para utilização de formas inovadoras de ensino e aprendizagem em programas de educação e desenvolvimento gerencial.

2.1 Estudos Empíricos Internacionais

A literatura internacional sobre aprendizagem gerencial é ampla, tanto em estudos empíricos quanto em modelos de educação e desenvolvimento gerencial. O objetivo desta seção é apresentar algumas importantes pesquisas empíricas realizadas nesta área.

Como o objetivo deste artigo é apresentar os resultados preliminares de uma pesquisa na área da aprendizagem gerencial, assume-se aqui a importância em se revisar como têm sido conduzidas as investigações empíricas nesta área. Assim, não serão apresentados aqui modelos de aprendizagem gerencial, como o de Munford (1997) ou o de Marsick e Watkins (1997).

No que diz respeito especificamente a estudos sobre a aprendizagem de dirigentes universitários, foco deste artigo, damos destaque aos estudos de Ahmad (1994) e Reesor (1995). Em sua tese de doutorado, Ahmad (1994) buscou identificar os padrões de aprendizagem utilizados por nove diretores de universidades americanas. Utilizou como base a nomenclatura desenvolvida por Cervero, Miller e Dimmock (1986). Ahmad (1994) investigou também o contexto cultural relacionado aos padrões de aprendizagem. Como resultado, constatou que a maior parte da aprendizagem dos dirigentes pesquisados ocorreu através de atividades informais³ como os atos de: imitar os outros, refletir, tentar e errar, fazer o trabalho, observar, ouvir os colegas, ler, conversar com pessoas de outras instituições, etc.

O estudo de Reesor (1995) tinha como objetivo principal desvendar a cultura organizacional de instituições acadêmicas e suas influências na aprendizagem de professores que se tornam dirigentes. As descobertas desta autora indicam que a maioria destes professores universitários aprendem a ser dirigentes já exercendo a função e autodirecionando sua aprendizagem. Para a autora em referência, os professores assumem postos administrativos principalmente por indicação de departamentos ou comitês. Em geral, sem que eles próprios tenham planejado vir a ser um gerente e, freqüentemente, nem ao menos estando atentos para as oportunidades ou posições disponíveis na administração.

Outra importante pesquisa, não especificamente no ramo universitário, é a de Burgoyne e Hodgson (1983). Eles analisaram trinta e sete episódios de aprendizagem do dia a dia de trabalho de oito executivos. A abordagem de pesquisa utilizada foi a fenomenologia com foco na “aprendizagem natural dos gerentes, isto é, a aprendizagem que acontece fora de ambientes de ensino” (p.391).

Como resultado, estes autores descobriram três níveis de aprendizagem: a decorrente da assimilação de uma informação ou dado para aplicação imediata; a que decorre da transferência de um conhecimento obtido em uma experiência passada e aquela que ocorre quando o gerente “torna-se consciente sobre suas concepções do mundo em geral, como são formadas, ou como ele pode mudá-las” (Burgoyne e Hodgson, 1983, p.395).

Davies e Easterby-Smith (1984) realizaram um estudo sobre a aprendizagem de 60 gerentes e descobriram uma relação entre o ambiente de negócio e a aprendizagem gerencial e que a experiência de trabalho “é a chave para o desenvolvimento de gerentes” (p. 180).

Preocupado com a necessidade de se levar o desenvolvimento do talento gerencial a sério, Zemke (1985) descreveu um estudo realizado pelo departamento de recursos humanos da *Honeywell Corp.* Tal estudo objetivava diminuir as “inadequações nos programas de

desenvolvimento gerencial da empresa e de delinear novas abordagens para o abastecimento de novos gerentes” (p.46). Representando uma revelação inédita na época, este estudo constatou que os executivos aprendiam pelas experiências de trabalho, relacionamentos e treinamentos numa proporção, respectivamente, de 50%, 30% e 20% (Zemke, 1985).

La Paro (1991) conduziu o estudo empírico com 20 gerentes médios de uma organização do setor da saúde, buscando compreender como e o que eles aprenderam. Verificou que a aprendizagem era guiada pelas experiências de trabalho que ofereciam novidades, adversidades, diversidades e responsabilidades. Recursos formais e informais foram relatados, mas nenhum gerente considerou as atividades de treinamento e educação como formas significativas de aprendizagem.

De forma parecida, Akin (1993) também investigou como e o que aprenderam 60 gerentes de sucesso de organizações hospitalares. Seu objetivo era contribuir para a construção de teorias sobre a aprendizagem gerencial, já que elas são, em sua maioria simplistas. Grande parte dos gerentes relacionou suas experiências de aprendizagem à observação de mentores - pessoas possuidoras de uma visão de mundo coerente e bem desenvolvida.

Daudelin (1996) conduziu uma pesquisa com 48 executivos, procurando diminuir a lacuna entre o “entendimento da natureza da reflexão e nossa habilidade de recomendar ferramentas para aumentar a aprendizagem gerencial” (p.43). O estudo consagrou o potencial de aprendizagem existente nas experiências, sugerindo que se os executivos “despendessem apenas uma hora de reflexão sobre aspectos de uma situação desafiante [...] poderiam aumentar significativamente a aprendizagem daquela situação” (p. 45).

Por outro lado, explorando a transferência de conhecimentos e habilidades dentro das organizações, dos peritos para os novatos, Gherardi, Nicolini e Odella (1998) realizaram um estudo de caso com um gerente de uma empresa italiana de construção civil. Por meio da observação de campo e de perguntas semi-estruturadas, procuraram explorar as diferentes maneiras pelas quais certas habilidades práticas e tácitas eram transferidas dentro de comunidades de prática. Concluíram que a linguagem foi o principal meio para tornar-se competente nas tarefas do dia a dia e que a competência é definida tacitamente pelas relações de poder que só podem ser modificadas pela comunicação.

De forma similar, Richter (1999) realizou uma pesquisa com sete executivos *seniors* de diferentes segmentos para explorar a existência de comunidades de prática. Constatou que os executivos faziam parte de comunidades de prática, nas quais ocorrem grande parte de sua aprendizagem, de forma não intencional. A seguir, serão expostos alguns comentários de pesquisas empíricas sobre a aprendizagem de executivos brasileiros.

2.2 Pesquisas Empíricas sobre a Aprendizagem de Executivos Brasileiros

Um número significativo de pesquisas nesta área tem sido empreendido pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Sendo parte de um mesmo grupo de pesquisa, a abordagem metodológica utilizada nestas pesquisas tem características comuns. Entre elas, a influência do paradigma interpretativista na construção da pesquisa. Sob esta influência, estes pesquisadores buscaram interpretar e compreender o fenômeno da aprendizagem gerencial através da perspectiva dos sujeitos, seguindo as orientações da pesquisa qualitativa na condução de seus estudos de caso (Merriam, 1998), especialmente da *Grounded Theory* (Strauss e Corbin, 1990).

Silva (2000) foi quem deu início às pesquisas sobre aprendizagem gerencial no PPGEP/UFSC. Interessada primeiramente no processo de mudança organizacional e de aprendizagem organizacional, a autora ‘viu’ na aprendizagem gerencial um passo anterior ao processos em que estava inicialmente interessada. Assim, certa do papel dos executivos na

ação organizacional, a autora realizou o estudo empírico de sua tese de doutorado sobre aprendizagem de professores que se tornaram dirigentes de unidades universitárias na UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina).

Silva (2000) viu nesta área uma imensa possibilidade de aprimorar a administração universitária, bem como de outras organizações, através de novas formas de educação e desenvolvimento gerencial.

Sua pesquisa procurou responder: como os diretores aprendem a exercer suas atividades administrativas; o que aprendem ao tornarem-se diretores e como as culturas do meio acadêmico influenciam o processo de aprendizagem. Foram entrevistados os onze diretores das Unidades Universitárias da UFSC e descobriu que eles aprenderam já no exercício do cargo, sob a influência de suas experiências passadas e da cultura acadêmica da unidade que administravam. Constatou-se que eles autodirecionavam sua aprendizagem através de recursos informais e que havia uma ênfase no desenvolvimento de habilidades voltadas para a prática e para o conhecimento pessoal, bem como de habilidades referentes à administração do tempo, trabalho em equipe e relacionamentos.

Buscando aprofundar os conhecimentos na área, a dissertação de mestrado de Moraes (2000) deu continuidade ao estudo de Silva (2000), mas buscou explorar a agenda de pesquisa proposta por Burgoyne e Hodgson (1983) e Richter (1998) no que se refere aos aspectos relacionados à reflexão e aos relacionamentos no processo de aprendizagem gerencial. Seu estudo foi realizado com o objetivo de compreender o processo de aprendizagem dos executivos de uma organização hospitalar diante dos desafios diários do trabalho. O estudo concluiu que a aprendizagem gerencial não ocorre apenas de modo formal ou informal, mas pode ocorrer de modo intencional, através da trajetória de participação dos gerentes no dia a dia do trabalho.

Uma descoberta importante do estudo de Moraes (2000) é que as mudanças de consciência – originadas através da reflexão crítica sobre a prática profissional – levaram os executivos à aprendizagem gerencial. Por fim, esta autora identificou que a aprendizagem não se limita à aquisição de habilidades analíticas, mas inclui a aprendizagem sobre si mesmos, sobre a organização e sobre o ambiente externo da mesma.

Em sua dissertação de mestrado, Gottwald (2001) desenvolveu um estudo com cinco executivos do setor automobilístico, procurando compreender o seu processo de aprendizagem. Devido ao fato da empresa pesquisada ser uma multinacional Alemã instalada no Brasil, a pesquisadora buscou compreender como os executivos aprendiam a cultura da organização. A autora constatou que a cultura organizacional era aprendida, principalmente, através da oportunidade da vivência na matriz, sendo que a falta do domínio do idioma alemão é um fator que prejudicava muito a aprendizagem gerencial.

Lucena (2001) realizou a pesquisa empírica de sua tese de doutorado sobre a aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis/SC. Seu estudo levou à conclusão de que os fatores que motivavam a aprendizagem dos sujeitos eram as demandas no trabalho, causalidades e recompensas. Verificou que a aprendizagem ocorria em grande parte por meio de relacionamentos sociais e se baseava mais no desempenho e na reflexão das atividades de trabalho do que em treinamento e educação. O conteúdo de aprendizagem dos executivos pesquisados estava relacionado à organização e a si mesmos.

Demonstrando o interesse crescente de pesquisadores brasileiros sobre a aprendizagem nas organizações, Loiola e Rocha (2002) realizaram um estudo de caso qualitativo que investigou os determinantes da aprendizagem dos indivíduos no processo de seleção de ferramenta CASE para o Estado da Bahia. As principais conclusões deste estudo referem-se à descoberta de que a aprendizagem nas organizações é um processo tanto intra como interpessoal, que depende da comunicação e onde a interação social é lugar para a

negociação de significados. Antes de apresentar as descobertas específicas do estudo focado neste artigo, registram-se, a seguir, os pressupostos metodológicos que guiaram os diferentes passos da pesquisa.

3. Metodologia de Pesquisa

A pesquisa exposta neste artigo procurou replicar o modelo metodológico utilizado num estudo de caso sobre o mesmo tema (Silva, 2000; Silva e Moraes, 2002). Assim, todos os esforços desta pesquisa foram feitos no sentido de responder às seguintes perguntas: como os diretores aprendem a exercer suas atividades administrativas, o que aprendem ao tornarem-se diretores e como as culturas do meio acadêmico influenciam o processo de aprendizagem.

Esta pesquisa se fundamentou no paradigma humanista de investigação científica, onde se faz necessária a interpretação e a descrição do fenômeno a partir da visão de mundo dos atores sociais (Merriam, 1998; Kneller, 1980).

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso. Esta estratégia é adequada quando se parte desta perspectiva de pesquisa e quando se procura responder aos tipos de questões supracitados (Yin, 1994).

A amostragem do estudo foi feita pelo método não probabilístico de forma intencional, já que “a generalização, no sentido estatístico, não é o objetivo da pesquisa qualitativa” (Merriam, 1998, p.61). Assim, a amostra da pesquisa foi composta por nove dirigentes de unidades universitárias da UDESC, quais sejam: Centro de Ciências Tecnológicas (CCT); Centro de Ciências da Educação (CCE); Centro de Ciências da Administração (CCA); Centro de Artes (CEART); Centro de Ciências Agro-Veterinárias (CAV) e Centro de Educação Física, Fisioterapia e Desportos (CEFID).

A coleta dos dados foi feita por meio de entrevistas diretas através de um questionário semi-estruturado, composto de perguntas abertas e fechadas. O questionário foi realizado com base na revisão de literatura feita previamente.

As técnicas e instrumentos de coleta de dados, assim como os de análise, foram refinados de modo a aperfeiçoar e replicar os modelos metodológicos já utilizados por Silva (2000) e Moraes (200). Isto possibilita que os pesquisadores aprofundem ou refinem conhecimentos existentes, tornando-os mais precisos, ou até mesmo, que produzam novos conhecimentos (Kneller, 1980; Merriam, 1998).

A *Grounded Theory* foi utilizada como base para a análise e categorização dos dados. Este método permite, através da comparação constante dos dados, captar a essência do fenômeno dando sentido aos dados através do “agrupamento de conceitos que parecem pertencer ao mesmo fenômeno” (Strauss e Corbin, 1990, p. 65).

Ressalta-se que, no momento de elaboração deste artigo, este processo ainda estava em fase andamento. Por isso, este artigo irá descrever apenas as descobertas parciais obtidas na primeira fase de análise dos dados, onde os pesquisadores estão interessados em conhecer os sujeitos em profundidade. Isto permite que se faça uma descrição rica e detalhada de cada sujeito, propiciando uma melhor interpretação do fenômeno (Merriam, 1998; Miles e Huberman, 1994). A seguir, são descritas estas descobertas.

4. Desvendando a Aprendizagem Gerencial: a história de vida dos nove sujeitos

Há indicações na literatura de que a história de vida dos indivíduos, sua formação acadêmica e sua trajetória profissional influenciam os padrões de aprendizagem gerencial dos professores que assumem cargos de gerência (Silva, 2000; Reesor, 1995; Ahmad, 1994; Townsend e Wiese, 1991).

A abordagem metodológica utilizada possibilitou que se conhecesse em profundidade estes aspectos da história de vida dos sujeitos do estudo. Foi possível ainda conhecer alguns aspectos importantes sobre a organização estudada, como descrito a seguir.

A Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) é uma universidade pública que foi fundada em 1965. Ela foi constituída sob uma concepção pioneira de distribuir as atividades universitárias em regiões distintas, através de uma política de campus vocacionados de acordo com as potencialidades das regiões.

Este tipo de estrutura descentralizada visava: atuar na elaboração de conhecimentos utilizáveis produtivamente; aumentar a distribuição de acesso ao ensino e, por último, formar, no plano político, uma renovação das elites dirigentes do Estado.

No que se refere à história de vida dos sujeitos, foram descobertas quatro categorias entre os dados: perfil dos sujeitos, história familiar, histórico educacional e trajetória profissional dos sujeitos. Estas descobertas serão apresentadas a seguir.

4.1 O Perfil dos Sujeitos

Esta seção apresenta as descobertas a respeito do perfil pessoal de cada sujeito, o qual foi classificado em três propriedades: idade, estado civil e número de filhos. Estas propriedades e suas variações entre os sujeitos são apresentadas na Tabela 1.

TABELA 1: Perfil dos Sujeitos

Categoria 1: Perfil dos Sujeitos									
a) Idade	Sujeitos								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
entre 30 e 40									
entre 41 e 45		x	x						
entre 46 e 50	x			x	x	x			
entre 51 e 55							x	x	
entre 56 e 60									x
b) Estado civil	Sujeitos								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Casado	x	x	x	x	x	x	x	x	x
c) Número de filhos	Sujeitos								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nenhum									
1							x	x	x
2	x	x	x		x	x			
3				x					
4									

Fonte: elaboração dos autores

Como pode ser visto na tabela acima, o perfil dos sujeitos deste estudo é similar. Todos os eles são casados, oficialmente ou não. Este dado é importante porque o apoio do cônjuge vem sendo apontado como um fator que facilita a aprendizagem gerencial (Moraes, 2000; Moraes e Silva, 2003). Neste estudo, a análise dos depoimentos indica que, mais do que facilitar a aprendizagem, as experiências vivenciadas no casamento influenciam a trajetória profissional dos sujeitos.

Um dos sujeitos, por exemplo, relatou que a experiência de ter mudado de domicílio em função de uma necessidade de trabalho do cônjuge, lhe garantiu a oportunidade de realizar o mestrado na cidade para qual se mudaram. Aproveitar esta oportunidade foi para este sujeito uma chance, no futuro, de iniciar sua carreira acadêmica na universidade.

Pode-se dizer que a idade média deles é em torno de cinquenta anos. Quatro sujeitos têm idade entre 46 e cinquenta anos; dois sujeitos entre 41 e 45 anos; dois sujeitos entre 51 e 55 anos e um sujeito entre 56 e 60 anos.

Sobre a quantidade de filhos, verificou-se que cinco sujeitos têm dois filhos, um tem três filhos e três têm um filho. Esta descoberta indica uma mudança na história de vida dos sujeitos se comparada com a história de seus pais, mesmo que, ainda seja comum, nos dias de hoje as pessoas destas idades terem um número maior de filhos. Estas diferenças entre a história de vida dos sujeitos e de seus pais podem ser vistas a seguir, onde são apresentadas algumas descobertas a respeito das famílias dos sujeitos.

4.2 A História Familiar dos Sujeitos

A análise dos dados coletados possibilitou uma rica descrição da história familiar dos sujeitos, a qual foi interpretada e categorizada em cinco propriedades. Como pode ser visto na Tabela 2, elas foram classificadas nas seguintes dimensões: origem, grau de instrução dos pais, ocupação dos pais, número de irmãos e importância do estudo para a família.

Estas propriedades indicam um padrão no que se refere à história das famílias dos sujeitos as quais, em sua maioria, são do interior e numerosas. A principal ocupação dos pais dos sujeitos é a agricultura, sendo que a escolaridade deles é baixa - talvez em decorrência de sua ocupação. Contudo a maioria dos sujeitos destacou que o estudo era uma prioridade familiar.

A primeira propriedade exposta no quadro mostra a origem dos sujeitos, ou seja, a sua naturalidade. Verificou-se que os todos os sujeitos do estudo são provenientes do interior do estado de Santa Catarina ou de do interior de outros Estados. Como pode ser visto na Tabela 2, os sujeitos 1 e 7 são do interior de outros Estados e os demais são do interior de Santa Catarina.

A importância de conhecer as origens dos sujeitos não se refere tanto a uma mera questão geográfica, mas à bagagem e raízes culturais que os sujeitos carregam em suas vidas como consequência do local onde nasceram e foram criados. Estas raízes irão influenciar suas crenças e valores e, por isso, suas atitudes.

Pode-se observar nos relatos dos sujeitos do estudo, que estas raízes têm uma relação muito íntima com as suas experiências futuras, tanto no que diz respeito à escolha da profissão, quanto à maneira como encaram diferentes situações no trabalho.

No que se refere à ocupação dos pais, apenas os pais dos sujeitos 1, 4 e 6 tinham outras profissões que não a de agricultor.

Verificou-se também que as famílias dos sujeitos podem ser consideradas numerosas. Os sujeitos 1, 7 e 8 possuem quatro irmãos cada um. O sujeito 5 vem de uma família de sete filhos. O sujeito 2 relatou ter sete irmãos e o sujeito 3, treze irmãos.

Já o grau de escolaridade da maioria dos pais dos sujeitos é baixo. Somente os sujeitos 1 e 6 tem ao menos um dos pais com formação universitária completa (justamente os mesmos sujeitos cujos pais não eram agricultores). Os sujeitos 2, 4 e 5 têm pai e mãe com primário incompleto; o sujeito 3 tem pai analfabeto e mãe alfabetizada; a mãe do sujeito 7 é semi-alfabetizada e o pai alfabetizado; o pai do sujeito 8 é analfabeto e a mãe tem primário incompleto, enfim o pai do sujeito 9 é semi analfabeto e a mãe tem primário incompleto.

Porém, ao contrário do que um olhar mais distraído poderia notar, verificou-se que todos os sujeitos, menos o 4 e o 6, tinham o estudo como uma prioridade em suas famílias, sendo que elas realizaram esforços, não apenas financeiros mas também pessoais, no sentido de procurar melhores condições de estudo para os filhos.

A análise destes fatos em conjunto permite reconhecer a trajetória que os sujeitos tiveram em suas vidas. Tal análise pode até mesmo dar indicativos de traços das personalidades dos sujeitos e seus valores culturais: todos são do interior, viveram suas infâncias no interior, mas saíram de suas cidades natais para continuar seus estudos e buscar uma profissão. Seus relatos demonstram que na maioria dos casos esta trajetória não foi fácil e exigiu grande esforço pessoal e de seus pais para se concretizar.

Isto pode ser percebido no depoimento de um dos sujeitos que afirmou que, por sua cidade ser tipicamente agrícola, tinha uma “*vontade muito grande de sair daquele meio [...] eu enxergava em meus professores uma hipótese de conseguir essa fuga*” (notas de campo).

TABELA 2: História Familiar

Categoria 2 – História Familiar									
a) Origem	Sujeitos								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Interior do Estado de Santa Catarina		x	X	x	x	x		x	x
Interior de outros Estados	x						x		
b) Grau de instrução dos pais	Sujeitos								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Pai alfabetizado, mãe semi alfabetizada							x		
Pai analfabeto, mãe alfabetizada			X						
Pai analfabeto, mãe/primário incompleto								x	
Pai semi analfabeto, mãe/primário incompleto									x
Pai e mãe/primário incompleto		x		x	x				
Mãe/formação universitária, pai/nível médio	x								
Mãe e pai/formação universitária						x			
c) Ocupação de seus Pais	Sujeitos								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Agricultores		x	x		x		x	x	x
Outras profissões	x			x		x			
d) Número de irmãos	Sujeitos								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1				x					X
2							x		
3									
4	x						x	x	
5									
6					x				
7		x							
13			x						
e) Importância do estudo para a família	Sujeitos								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
O estudo como prioridade para a família	x	x	x		x		x	x	x

Fonte: elaboração dos autores

Pôde-se perceber ainda, que a realidade vivenciada pelos sujeitos em suas infâncias lhes proporcionou valores muito fortes em relação ao trabalho, pois normalmente, em suas famílias, era comum que os filhos fossem à escola “*até o quarto ano primário, quando terminava o quarto ano primário se formava e ia ajudar o pai como era costume*” (notas de campo).

Porém, um traço similar aos sujeitos que pôde ser percebida em suas histórias de vida é o desejo de continuar os estudos, como o sujeito que relatou ter dito ao pai “*que ele cortasse meu cabelo que eu queria continuar na escola*” (notas de campo).

Entender o significado deste ato indica o anseio do sujeito em continuar seus estudos. Segundo este sujeito, cabelo cortado, naquela época, significava freqüentar uma escola. Isso

poderia ser entendido como uma atitude do sujeito, já na infância, que teria repercussões na sua vida como adulto. Este mesmo sujeito afirma que o fato de ter permanecido na escola fez com que sofresse influência de seus professores para escolha da profissão, no caso, o ensino de matemática. Isto porque os professores da escola que frequentava lhe incentivaram muito para que ele se dedicasse a esta disciplina por ser muito bom na mesma.

De forma similar, um outro sujeito também afirma ter tido influência para escolha de sua profissão - letras - a partir da oportunidade de estudar em um seminário, o qual *“tinha uma carga muito expressiva de língua portuguesa, de latim, de grego, italiano, espanhol, francês”* (notas de campo).

Para outro sujeito, mudar-se para uma cidade maior para poder continuar os estudos em um colégio melhor, significou a conquista de diversas oportunidades que não seriam possíveis em sua cidade natal. Para este sujeito, a mudança de domicílio, juntamente com os pais, lhe deu a oportunidade de praticar esportes como a natação. Segundo este sujeito, *“a natação foi o diferencial na minha vida, ali começou o diferencial na minha vida [...] Então, a partir dos onze anos eu defini um pouco a minha trajetória de vida [...] apesar de ser um esporte individual, você convive com pessoas, você disputa com pessoas o tempo todo [...] você disputa consigo mesmo para melhorar a cada dia”* (notas de campo). Pode-se perceber como uma experiência na adolescência do sujeito pode ter influenciado a forma do sujeito encarar dificuldades e desafios no futuro, como aprender a ser dirigente, por exemplo. O sujeito demonstra como transferiu as lições aprendidas em experiências do passado para sua vida profissional.

Desde a infância, existem anseios pessoais dos sujeitos ou de seus familiares por uma vida diferente daquela proporcionada no campo. Mostram que os sujeitos e/ou seus pais possuíam projetos de vida, onde educação e aprendizagem eram centrais.

Em alguns casos estes projetos eram, de fato, dos sujeitos. Devido a anseios pessoais eles *“lutaram”* (notas de campo) para ter uma vida diferente daquela do campo, mesmo contra a vontade de seus pais. Para estes sujeitos, o estudo representava, na época, uma forma de sair do campo e das obrigações que ele exercia na vida de um adulto.

Mas, conforme citado anteriormente, todos os sujeitos, menos o 4 e o 6, afiançaram que o estudo sempre foi uma prioridade para a suas famílias e que elas realizaram esforços no sentido de procurar melhores condições de estudo para os seus filhos. Segundo um dos sujeitos *“esse foi um dos motivos que fez com que meu pai [...] saísse de lá. Segundo o meu pai conta, ele veio para Lages para que eu e a minha irmã tivéssemos possibilidades de concluir um ensino superior”* (notas de campo).

Com o objetivo de obter melhores condições de estudo os sujeitos utilizaram diferentes estratégias, como morar na casa de parentes e, conforme relatado por um dos sujeitos, esta oportunidade lhe deu a chance de começar a dar aulas, episódio em que ele afirma ter começado a se *“entusiasmar com magistério”* (notas de campo). Segundo outro sujeito, o apoio dos pais foi central para sua trajetória profissional pois foram eles que *“me empurraram para continuar os estudos fora da minha cidade”* (notas de campo). Para outro sujeito, o exemplo de um tio intelectual, ainda na infância, teria influenciado toda sua trajetória profissional.

Em linhas gerais, estes relatos indicam que a escolha da profissão, assim como as atitudes em relação ao trabalho são frutos de diversas experiências vivenciadas ao longo da vida dos sujeitos, onde valores como a educação foram essenciais. A seguir será apresentado um histórico sobre a formação dos sujeitos.

4.3 Um Histórico da Formação dos Sujeitos

Tendo em vista que a aprendizagem gerencial sempre foi concebida como um produto da educação e do desenvolvimento gerencial (Fox, 1997; Burgoyne e Reynolds, 1997), é

importante saber se os sujeitos participaram ou não destes programas. A Tabela 3 sintetiza as descobertas a respeito deste aspecto da história de vida dos sujeitos.

Como pode ser observado na tabela a seguir, todos os sujeitos possuem nível superior completo, sendo que 5 sujeitos se graduaram na própria UDESC e 4 sujeitos se graduaram em outras instituições.

TABELA 3: História Educacional

Categoria 3 – História Educacional		
a) Graduação – Nível Superior	Instituição	Quantidade de sujeitos
	UDESC	5
	Outras Instituições	4
b) Pós-Graduação	Tipo de formação	Quantidade de sujeitos
	Especialização	7
	Mestrado	7
	Doutorado	2
	Pós Doutorado	1
c) Curso de Graduação	Tipo de formação	Quantidade de sujeitos
	Engenharia Elétrica	1
	Engenharia Civil	1
	Letras	1
	Matemática	1
	Desenho Técnico	1
	Educação Física	2
	Educação Artística	1
	Ciências Sociais	1
	Medicina Veterinária	1
	Pedagogia	1

Fonte: elaboração dos autores

Embora a organização em que se realizou este estudo seja pública e exija concurso público para a contratação de seus funcionários, esta descoberta dá indicações de uma tendência que parece ser comum às universidades públicas brasileiras: a de seus dirigentes serem antigos alunos, conforme anteriormente notado por Silva (2000).

A Tabela acima também indica que todos os sujeitos possuem algum tipo de pós-graduação, mas como será detalhado mais adiante, parece que o doutorado não é um pré-requisito fundamental para professores se tornarem dirigentes universitários na UDESC, ao contrário do que sugerem Townsend e Wiese (1991). Apenas dois sujeitos do estudo possuem doutorado

Além disso, assim como sugere a literatura da área (Silva, 2000; Reesor, 1995; Ahmad, 1994), nenhum professor que se tornou dirigente de unidades universitárias na UDESC possui algum tipo de formação específica em gestão, seja, do tipo *lato senso* ou *stricto senso*. Alguns fizeram apenas treinamentos relacionados à gestão, mas que foram oferecidas pela organização na qual trabalhavam.

Como pode ser visto na Tabela 3, verificou-se no estudo que sete sujeitos possuem algum tipo de especialização; sete sujeitos fizeram mestrado; dois sujeitos possuem doutorado e apenas um o pós-doutorado. Esta descoberta vai ao encontro da afirmação de Ahmad (1994) de que, normalmente, o doutorado em determinado conhecimento não prepara para a gestão.

Os cursos de especialização realizados variam de acordo com a área de formação e atuação profissional dos sujeitos ao longo de sua carreira profissional. Isto expõe a diversidade em termos de educação que cada sujeito apresenta ao longo da vida.

A exemplo disso, um dos sujeitos afirma ter feito um curso de especialização na própria UDESC na área de recreação e programação do tempo livre e, em outra instituição, uma especialização na área de transporte coletivo, o que lhe rendeu o cargo de gerente de tarifas e estatística do Governo do Estado de Santa Catarina. Outro sujeito, formado em letras

fez o “mestrado na área de literatura e também um curso de especialização, no nível de pós-graduação, em educação à distância” (notas de campo).

Em termos de graduação, verificou-se que os sujeitos da pesquisa possuem nível superior nos seguintes cursos: Engenharia Elétrica; Engenharia Civil; Letras; Matemática; Desenho Técnico; Educação Física; Educação Artística; Ciências Sociais; Medicina; Veterinária e Pedagogia. Um dos sujeitos é graduado em dois diferentes cursos superiores.

Levar em consideração estas descobertas para compreender o processo de aprendizagem gerencial dos sujeitos é importante pois, como sugerem Cranton (1996) e Silva (2000), os indivíduos internalizam pressupostos epistemológicos específicos da cultura de sua formação acadêmica, o que influencia sua ação profissional.

Contudo, muitas vezes os profissionais precisam romper com estes pressupostos pois eles são incompatíveis com suas realidades e necessidades como dirigentes. Isto só pode ser feito através da reflexão crítica destes pressupostos (Moraes, 2000; Moraes e Silva, 2003; Cranton, 1996).

4.4 A Trajetória Profissional dos Sujeitos

O estudo descrito aqui procurou identificar e traçar relações entre a trajetória profissional dos sujeitos e sua aprendizagem gerencial. A Tabela 4 expõe as duas propriedades descobertas entre os dados sobre a trajetória profissional dos sujeitos deste estudo, quais sejam: início da carreira como professor e história como dirigente.

Como pode ser observado nesta Tabela, apenas um sujeito iniciou sua carreira como professor no Ensino Médio. Os sujeitos 1 e 5 iniciaram suas carreiras como professores diretamente no ensino superior, na própria UDESC. Os sujeitos 2, 3, 4, 6, 7 e 9 iniciaram suas carreiras de professores no Ensino Fundamental. Um dos sujeitos afirma a importância para sua trajetória profissional de ter começado sua carreira como professor universitário em uma instituição que foi “foi a primeira instituição de ensino superior do sul no estado” (notas de campo). Segundo este sujeito, esta experiência lhe gerou muitas oportunidades como, por exemplo, a de ser por “quatro anos secretário de educação do município da prefeitura de Tubarão” (notas de campo), onde aprendeu muito sobre questões relacionadas à gestão.

Outro sujeito afirma que sua vida foi “marcada sempre por atividades de magistério, exercícios em sala de aula” (notas de campo) e que isto lhe ajudou a desenvolver habilidades interpessoais que foram fundamentais para sua futura carreira como dirigente universitário.

TABELA 4: Trajetória Profissional

Categoria 4 – Trajetória Profissional									
a) Início da Carreira como Professor	Sujeitos								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Início da carreira como professor do Ensino Fundamental		x	x	x		x	x		x
Início da carreira como professor do Ensino Médio								x	
Início da carreira como professor do Ensino Superior - UDESC	x				x				
b) História como Dirigente	Sujeitos								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Início da Carreira administrativa na UDESC					x	x	x		
Início da Carreira administrativa em outras Instituições	x	x	X	x				x	x

Fonte: elaboração dos autores

No que se refere à história como dirigente, três sujeitos iniciaram suas carreiras administrativas na UDESC e os demais em outras instituições. Isto corrobora com a idéia de que os adultos aprendem ao longo de suas vidas de diferentes formas e através de suas trajetórias profissionais (Brookfield, 1990).

Verificou-se entre os sujeitos ser comum entre eles o exercício conjunto do cargo de professor e de cargos administrativos, conforme mostra o relato: *“enquanto professor, paralelamente, também exerci durante a minha vida funções de cunho administrativo”* (notas de campo).

Isto fica claro quando outro sujeito frisa: *“fui diretor de colégio de segundo grau [...] secretário de educação do município de São José. [...] Fui professor da universidade por trinta anos, da qual eu sou aposentado, nela também exerci algumas funções de cunho administrativo e na coordenação da área de pesquisa”* (notas de campo).

Estes relatos indicam como certas situações vivenciadas pelos sujeitos, como o *stress* e a pressão no trabalho, podem contribuir para sua aprendizagem gerencial. A seguir são feitas algumas reflexões finais sobre as descobertas apresentadas até aqui.

5 Reflexões Finais

As descobertas apresentadas neste artigo constituem, em si, um rico subsídio para a interpretação e compreensão do processo de aprendizagem dos professores que se tornam dirigentes universitários da UDESC.

Uma reflexão mais atenta destas descobertas permite verificar alguns padrões de aprendizagem entre os sujeitos que são consistentes com a literatura da área da aprendizagem gerencial. Tais padrões são os que seguem.

Os sujeitos deste estudo aprenderam ao longo de suas vidas através de diferentes experiências, cujas lições foram transferidas para suas carreiras acadêmicas.

A análise das histórias de vida dos sujeitos indica a existência de certos padrões, característicos entre os sujeitos, que influenciaram sua trajetória profissional. A maior parte dos sujeitos deste estudo veio do interior, de uma família numerosa, cujos pais, em sua maioria, eram agricultores, com um baixo grau de escolaridade. Para a maioria destas famílias, a educação era uma prioridade e, por isso, muitas vezes realizaram grandes esforços para poder oferecer aos filhos melhores condições de estudo. Nos casos em que isto não ocorreu, os sujeitos, por iniciativa própria, realizaram esforços pessoais para conseguir continuar os estudos.

Nesta trajetória, os sujeitos vivenciaram diferentes experiências que lhes influenciaram, entre outras coisas, na escolha da profissão e em suas atitudes no trabalho. Estas experiências contribuíram, no futuro, para sua aprendizagem gerencial.

Determinados valores como, por exemplo, a importância do estudo e da tenacidade, são trazidos pelos sujeitos desde a infância e parecem traduzir-se, em suas vidas adultas, numa vocação para a carreira acadêmica. A internalização destes valores ocorreu de diferentes formas, como pela influência dos pais, de parentes e de professores, pela prática de esportes e na própria formação acadêmica.

Os sujeitos do estudo aprendem a gerenciar, de forma significativa, através de relacionamentos.

Uma das provas disto é que a maioria dos dirigentes pesquisados é ex-aluno da UDESC, o que facilitou suas aprendizagens, pois lhes proporcionou conhecer os mecanismos, cultura e pessoas desta organização. Isto indica que, conforme sugerido por Richter (1998), ‘quem’ os sujeitos conhecem afeta ‘o que’ eles sabem e, como consequência, ‘como’ eles agem.

É preciso ressaltar que este tipo de aprendizagem costuma ocorrer de forma natural/acidental, na trajetória de participação dos sujeitos no dia a dia do trabalho na organização, conforme sugerido por Marsick e Watkins (1997).

Esta descoberta coincide com o próximo padrão apresentado, já que esta forma de aprendizagem não ocorre de maneira formal ou intencional.

Os sujeitos autodirecionam seus processos de aprendizagem através de recursos informais.

Assim como sugerido por Silva (2000), Ahmad (1994) e Reesor (1995) os professores que se tornam dirigentes de unidades universitárias normalmente não possuem formação específica na área da gestão. Sua aprendizagem é mais autodirecionada através de atividades informais como através de redes de aprendizagem. O único tipo de atividades formais de aprendizagem dos quais participaram foram treinamentos proporcionados pela própria universidade, ou seja, os sujeitos não buscaram, deliberadamente, atividades formais para aprender a gerenciar.

Ao contrário do que indicam autores como Townsend e Wiese (1991), as descobertas preliminares realizadas até o momento da elaboração do presente artigo, não indicam que haja uma relação direta entre a aquisição do título de doutor e a carreira de dirigente universitário, no caso específico da UDESC. Nota-se que esta é uma característica peculiar da organização estudada. Possivelmente este aspecto tem raízes na própria cultura desta universidade, o que repercute, não apenas na aprendizagem dos professores que se tornam dirigentes, como na própria aprendizagem organizacional.

É preciso ressaltar que os pressupostos metodológicos assumidos neste estudo permitem captar as visões dos sujeitos entrevistados a respeito de seus processos de aprendizagem gerencial, contudo não evitam o risco de viés na interpretação dos resultados. Embora não seja objetivo final em pesquisa qualitativa, cumpre informar que as descobertas apresentadas neste artigo não podem ser generalizadas de forma estatística.

Finalmente, é preciso destacar que esse artigo representa a primeira etapa de análise dos dados coletados na fase exploratória da pesquisa. O que se espera com a apresentação destas descobertas preliminares é demonstrar a importância da história de vida dos sujeitos e de suas trajetórias profissionais para a compreensão de seus processos de aprendizagem.

Referências Bibliográficas:

- AHMAD, Z. A. *Chief academic officers as learners: adult learning patterns within an organizational context*. Dissertation; Department of Leadership and Educational Policy Studies, Northern Illinois University, 1994.
- AKIN, G. Varieties of managerial learning. **Health Administration Education**. v. 11, n.2, p. 161-177, 1993.
- ANTONELLO, C.S.; RUAS, R. **Formação gerencial: pós-graduação Lato Sensu e o papel das comunidades de prática**. XXVI ENANPAD, Salvador; Bahia, 2002.
- BITENCOURT, C. **A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional: a experiência de três empresas australianas**. Anais do XXVI ENANPAD, Salvador, Bahia, 2002.
- BROOKFIELD, S. D. **Understanding and facilitating adult learning**. San Francisco (EUA): Jossey-Bass Publishers, 1a. Ed. 5a. reimpressão, 1990.
- BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning: integrating perspectives in theory and practice**. London: Sage Publications, 1997.
- BURGOYNE, J. HODGSON, V. **Natural learning and managerial action: a phenomenological study in the field setting**. Journal of Management Studies. v. 20, n. 3, 1983.
- CERVERO, R. M.; MILLER J. D.; DIMMOCK, K. H. The formal & informal learning activities of practicing engineers. **Engineering Education**. November, p. 112-114, 1986.
- CRANTON, P. **Professional development as transformative learning: new perspectives for teachers of adults**. San Francisco (USA): Jossey-Bass Publishers, 1996.
- DAVIES, J.; EASTERBY-SMITH, M. Learning and developing from managerial work experience. **Journal of Management Studies**. v. 21, n. 2, p. 169-183, 1984.

- DAUDELIN, M. Learning from experience through reflection. **Organization Dynamics**. Winter, p. 36-48, 1996.
- ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. IN: EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE, J., ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FOX, S. From management education and development to the study of management learning. IN: BURGOYNE, John and REYNOLDS, M.. **Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice**. Sage Publications, London, 1997, p. 21-37.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**. v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.
- GOTTWALD, G. A aprendizagem de executivos no setor automobilístico - estudo de caso na Volkswagen /Audi do Brasil. 2001. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) - Centro tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.
- KNELLER, G. F. **A ciência como atividade humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- LA PARO, M. E. **Health care middle managers: what and how they learn**. New York: Columbia University, 1991. Doctoral thesis.
- LOIOLA, E.; ROCHA, M. C. F. Aprendizagem no Processo de Seleção de Ferramenta CASE para o Estado da Bahia. **Revista de Administração Contemporânea**. V.6, n.2, 2002.
- LUCENA, E. A. **A aprendizagem profissional de gerentes-proprietário do setor de varejo de vestuário de Florianópolis**. 2001. 165. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.
- MARSICK, V.; WATKINS, K. Lessons from informal and incidental learning. In: Burgoyne, J.; Reynolds, M. **Management learning: integrating perspectives in theory and practice**. London: Sage Publications, 1997.
- MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins Publishers, 1973.
- MILES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks, California: Sage, 1994.
- MORAES, L. SILVA, M. A., MONDIN, G. **Management learning as a new arena in the field of organizations: three case studies**. BALAS Annual Conference: São Paulo, São Paulo, 2003.
- MORAES, L. SILVA, M. A. **A Managerial Learning Dynamic: a case study in Brazil**. BALAS Annual Conference: São Paulo, São Paulo, 2003.
- MORAES, L. V. S. A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do Hospital Moinhos de Vento. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
- MUNFORD, Alan. Action learning as a vehicle for learning. In: MUMFORD, Alan. **Action learning at work**. Hampshire: Gower Publishing Limited, 1997.
- REESOR, Loraine M. **Becoming an academic administrator: a case study approach**. Dissertation, USA, University of Wisconsin-Whitewater, 1995.
- RICHTER, I. Individual and organizational learning at the executive level. **Management Learning**. v. 29, n. 3, p. 299-316, 1998.
- RICHTER, I. **Executive learning and organizational learning: diffuse power or dormant potential**. In: I Congress of Organizational Learning., June, 1999, Lancaster. Aces so em out/99. Disponível em: <<http://notes.lancs.ac.uk/pub/ol3.nsf>>
- RUAS, R. **Mestrado executivo, formação gerencial e a noção de competências: provocações e desafios**. XXVI ENANPAD, Salvador, Bahia, 2002.

- RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T., OLIVEIRA, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SILVA, M. A., MORAES, L. V. S. **Como os professores da Universidade Federal de Santa Catarina aprenderam a dirigir as unidades universitárias**. XXVI ENANPAD, Salvador, Bahia, 2002.
- SILVA, M. A. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Tese de Doutorado, 2000.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory procedures and techniques**. London: Sage, 1990.
- TOWNSEND, B. K., WIESE, M. D. The higher education doctorate as a passport to higher education administration. IN: FIFE, J. D., GOODCHILD, L. F.: **Administration as a profession**. Number 76, EUA, Jossey Bass Publishers, winter, 1991, pg. 5 -14.
- YIN, Robert. **Case study research: design and methods**. 2 ed. v. 5. Thousands Oaks: Sage, 1994
- ZEMKE, R. The Honeywell Studies: how managers learn to manage? Training, v. 22, n. 8, p. 46-51, 1985.

¹ Utiliza-se como base o conceito de Mintzberg (1973), para quem o executivo é “a pessoa encarregada por uma organização ou uma de suas subunidades. Assim, presidentes, bispos, chefes de uma seção e técnicos de futebol seriam exemplos de executivo, pois a autoridade formal leva à uma posição especial de status na organização” (p. 56).

² O estudo descrito neste artigo está sendo desenvolvido pelo grupo de pesquisa em Aprendizagem Gerencial do Departamento de Ciências Básicas e Sociais (DCBS) da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), campus de Joinville. Esta pesquisa tem apoio e é financiada pela UDESC; é coordenada pela Prof. Dra. Maria Aparecida da Silva. A pesquisa conta ainda com a colaboração de Liege V. S. de Moraes, aluna do PPGE/UFSC e de um bolsista do programa PIBIC do CNPq.

³ O que caracteriza as atividades informais de aprendizagem é a utilização de meios informais como redes de aprendizagem e leitura de livros de forma deliberada. As atividades formais de aprendizagem ocorrem por intermédio ou através da ajuda de um educador/facilitador, como em pós-graduações, treinamentos e workshops (Brookfield, 1990; Cervero, Miller e Dimmock, 1986). Assim, destacamos que as atividades informais citadas por Ahmad (1994), como refletir e relacionar-se, as quais normalmente não são deliberadas ou planejadas pelo executivo, vêm sendo mais recentemente caracterizadas por autoras como Marsick e Watkins (1997) como aprendizagem acidental, de modo a definir a natureza não premeditada desta aprendizagem, ou seja, que ocorrem de forma natural na trajetória de participação do gerente no dia a dia do trabalho.