

## **A aprendizagem profissional dos gestores do Parthenon Navegantes em Recife**

**YÁKARA VASCONCELOS PEREIRA**, [yakarav@hotmail.com](mailto:yakarav@hotmail.com)

**EDUARDO DE AQUINO LUCENA**,( UFPE ), [eaqlucena@yahoo.com.br](mailto:eaqlucena@yahoo.com.br)

### **Resumo**

*Tomando por base a aprendizagem profissional de gestores dentro do ambiente de trabalho, foram examinadas algumas facetas do fenômeno. O objetivo do estudo foi analisar o que e como os gestores atuantes em dois níveis hierárquicos distintos do Parthenon Navegantes aprendem, utilizando para isso, a estratégia metodológica de estudo de caso qualitativo. Ao analisar os dados coletados por entrevistas semi-estruturadas com quatro gerentes, dentre eles havia um gerente geral e os demais eram seus subordinados diretos, concluiu-se que o aprendizado do gerente geral teve aspectos distintos dos demais gestores. Com isso, buscou-se contribuir para o fortalecimento da teoria, bem como para o campo da prática empresaria.*

*Palavras-chave: Aprendizagem profissional; Gestores; Hotelaria.*

### **1. Introdução**

Diferentes aspectos da aprendizagem organizacional vêm sendo estudados. Um desses aspectos considera o fenômeno apenas como resultado individual do ser humano. Pode-se concordar parcialmente com esse ponto de vista, pois realmente inicia-se com o indivíduo, entretanto a organização tem a sua contribuição no processo.

Focando os cargos de gerência e chefia, verifica-se a existência de relacionamentos sociais tanto com indivíduos de dentro quanto de fora da empresa. Esses relacionamentos tendem a facilitar a aprendizagem situada (LAVE; WENGER, 1991), a exemplo, do papel relacional dos gestores (MINTZBERG, 1986). Especificamente no Parthenon Navegantes, campo empírico investigado nesse estudo, o gerente geral administra a unidade hoteleira com o apoio das chefias departamentais, esses indivíduos coordenam suas equipes, trocam experiências com o gerente geral, com pares e com profissionais de outros estabelecimentos. Dentro desse contexto, é possível afirmar que a aprendizagem do gerente geral assemelha-se aos dos gestores subordinados a ele? Envolvido nesse problema, o estudo objetiva compreender aspectos da aprendizagem profissional dos gestores do Parthenon Navegantes. Essa unidade hoteleira pertence a cadeia francesa Accor Hotels, líder na indústria hoteleira no Brasil.

No país, as redes hoteleiras nacionais e internacionais vêm expandindo-se significativamente. A década de 70 é um marco para a indústria hoteleira brasileira, foi nessa época que as primeiras redes iniciaram suas atividades. Atualmente, a Accor Hotels lidera o ranking geral com aproximadamente 17% do total das unidades habitacionais (HOTEL ON LINE, 2004).

Em 2004, a Accor Hotels era composta por aproximadamente 120 hotéis e flats, dentre esses empreendimentos há o Parthenon Navegantes que foi inaugurado no início de 1999, na cidade de Recife. Desde sua inauguração, a unidade vem se destacando em Recife por ter bom desempenho em relação às outras unidades da cadeia no Estado. Por ser um flat, sua gestão é diferenciada dos hotéis. Flat é um empreendimento imobiliário sob a forma de condomínio, composto por apartamentos destinados a hospedagem ou moradia. A comercialização dos apartamentos de um flat é similar à forma de venda de imóveis residenciais ou comerciais.

Neste contexto, o objetivo do estudo foi investigar o que e como os gestores do Parthenon Navegantes aprendem.

Com isso, a pesquisa se desenvolveu por compreender a relevância de se examinar um setor que vem se destacando na economia e a relevância de estudar o tema da aprendizagem profissional nas organizações para fortalecer a teoria.

## **2. Aprendizagem Organizacional**

Depois de algum tempo, os estudiosos da administração despertaram para investigar a aprendizagem dentro das organizações. Acredita-se que este interesse vem se desenvolvendo devido a três fatores: mudanças tecnológicas; globalização e competitividade. No entanto, percebe-se que existem dois problemas no estudo da aprendizagem: confusão por haver diversidade dos termos e simplificação. Consequentemente o entendimento sobre o assunto é visto como superficial (EASTERBY-SMITH et al, 1998, 259-261). Akgün, Lynn e Byrne, (2003, p. 857-862) explicam que a aprendizagem organizacional é um conceito vasto que envolve várias definições, construtos, epistemologias e ontologias. Não se pode simplificar um fenômeno tão complexo que depende das pessoas, dos grupos e da própria organização. Para tanto, Richter (1998) propõe que um exame profundo de como a aprendizagem ocorre no nível dos executivos possa produzir indícios importantes.

Em direção a um entendimento de como as pessoas aprendem nas organizações, percebe-se que existem lacunas na literatura. A aprendizagem normalmente era considerada separadamente de qualquer outra atividade na organização, reconhecida como totalmente individual. Sendo assim, uma corrente de pesquisadores passou a considerar que a aprendizagem organizacional pode ser aprendida no dia-a-dia baseada na interação sócio-cultural dessas pessoas (GHERARD; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 273-274). Próximo a esse entendimento está a aprendizagem situada.

### **2.1 Aprendizagem situada**

Segundo Lave e Wenger (1991, p 32-49), a aprendizagem situada baseia-se no caráter relacional do conhecimento e aprendido e no caráter negociador do significado. A aprendizagem é entendida como um processo preocupado com o caráter social, dependente da participação integral da pessoa agindo no mundo social. O dia a dia do trabalho pode ser um desses mundos sociais (FOX, 1997, p. 22-30).

A aprendizagem no local de trabalho tende a ser associada com alguma prática continuada, dependente do contexto das atividades e práticas sociais. Para que se possam entender as circunstâncias, a realidade deve ser construída pelas próprias pessoas. Aceitando esta visão, tem-se que ela não é um processo apenas do indivíduo, mas envolve toda a comunidade (trabalho).

Richter (1998) explicou que contrariamente à visão da aprendizagem organizacional como processamento de informação, essa visão da aprendizagem situada percebe as organizações como sistemas interpretativos criados e desenvolvidos por um processo coletivo de “dar sentido”. O papel do indivíduo passa a ser de um aprendiz integrado ao processo, adquirindo e influenciando o desenvolvimento do conhecimento durante sua trajetória de participação.

Destacando o gestor, a teoria da aprendizagem situada explica que grande parte do aprendizado gerencial ocorre no cotidiano, de maneira tácita (FOX, 1997, p. 22-30). A aprendizagem do executivo ocorre com base na atividade da prática. Além disso, deve-se considerar o papel relacional do executivo, o qual proporciona contatos com pessoas que podem lhe ajudar na implementação de suas ações. Por meio dessas redes, o executivo tem a oportunidade de aprender com outras pessoas (MINTZBERG, 1986, p. 11-12), demonstrando que ele seleciona aquilo o que se quer aprender (MEZIROW, 1991, p. 1-15). Kotter (2000, p. 126-151) explica que os gerentes gerais não restringem seu foco ao planejamento, estratégia de negócios ou questões da alta gerência. O que ocorre é o interesse por praticamente tudo

que tenha alguma ligação, mesmo que remota, com suas empresas e áreas de atuação. Desenvolve, contudo redes de relacionamentos de cooperação com as pessoas que consideram necessárias para o cumprimento de seus compromissos.

Ainda discutindo sobre os gestores, Barnard (1971), explica que as habilidades dos executivos podem ser reunidas em dois grupos: as gerais e as específicas. Exemplos de habilidades gerais, que não são facilmente desenvolvidas por uma pessoa, são capacidades de ajustamento, ponderação e coragem. Por outro lado, as habilidades específicas referem-se a determinadas aptidões ou técnicas de trabalho existente na organização e por meio de treinamento e educação (p. 213-214).

Há também, especificidades da aprendizagem situada, pois os atores, comumente são adultos. Candy (1991, p. 257-262) considera a aprendizagem dos indivíduos dentro de uma organização, como sendo auto-direcionada. Isso ocorre porque o ser humano tem uma tendência a ter autonomia, favorecendo a auto-construção que trata do sistema de crenças e valores organizacionais servindo de referência àqueles que aprendem.

Por fim, Richter (1998) explica que a aprendizagem é uma prática social e que o conhecimento cresce por meio do jogo existente entre as relações interpessoais e as atividades do dia a dia no contexto de trabalho (299-300). Sendo assim, a teoria de aprendizagem situada fornece construtos alternativos mais adequados para o entendimento da aprendizagem dentro do contexto específico.

### **3. Metodologia**

Devido a natureza do fenômeno, considerou-se conveniente adotar a estratégia de estudo de caso qualitativo. A vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa repousa na possibilidade de aprofundar o entendimento sobre o fenômeno (YIN, 2002, p. 19-27). Além disso, não se objetiva generalizar o caso estatisticamente, mas contribuir no fortalecimento de teorias, desenvolvendo melhor entendimento do que está sendo investigado (MERRIAM, 1998, p. 26-32).

A seleção do caso e dos respondentes ocorreu pelo método não probabilístico com amostragem intencional (MERRIAM, 1998, p.61). Para tanto, a seleção do caso foi realizada seguindo alguns critérios. Considerou-se a importância do Grupo Accor no Brasil e a importância da indústria hoteleira. Em seguida, percebeu-se a presença de três unidades da bandeira Parthenon em Recife. O Parthenon Navegantes foi selecionado por ter melhor representatividade econômica dentre os outros dois flats localizados no Estado de Pernambuco e ser a unidade com maior tempo de atividade na cidade. A segunda etapa consistiu em selecionar os respondentes dentro da empresa. Buscando atender o objetivo da pesquisa, o gerente geral junto às chefias de manutenção, governança e administrativo foram os selecionados.

As entrevistas semi-estruturadas foram a principal fonte de coleta de dados, sendo realizadas com o gerente geral e os responsáveis pelos setores da governança, administração e manutenção. Devido a problemas de saúde do respondente, não foi possível entrevistar o responsável pelo departamento da recepção. Em seguida, elas foram transcritas e analisadas simultaneamente, em novembro de 2004. Ressalta-se que se tentou preservar a confidencialidade dos informantes, utilizando pseudônimos para identificá-los.

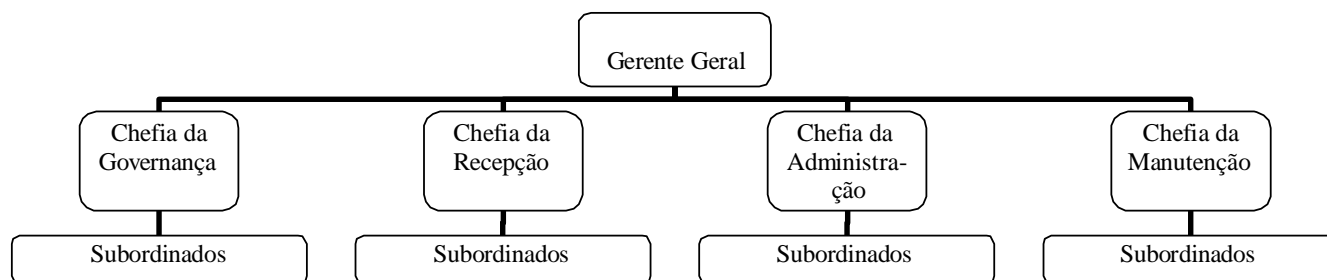
A análise dos dados foi regida pelo arcabouço teórico selecionado. Nesse momento, buscou-se a construção de categorias para alcançar o objetivo da pesquisa. Estas, socialmente construídas pelos respondentes, emergiram dos dados, capturando a essência do significado (CANDY, 1991, p. 257; MERRIAM, 1998, p. 156-180).

## 4. Resultados

### 4.1 Parthenon Navegantes

O Parthenon Navegantes está avaliado em R\$ 8 milhões, são 144 apartamentos no total, dos quais 70 estão no pool de locação, tratados como unidades habitacionais hoteleiras. As atividades são executadas por 39 funcionários que trabalham em regime de turnos, entre o pessoal da governança, recepção e manutenção.

A administração de um flat requer habilidades interpessoais específicas dos seus gestores, não sendo diferente com o Parthenon Navegantes. Pois, é necessário conduzir simultaneamente o condomínio e o *pool* de locação (unidades hoteleiras), desempenhando a função de implementar as estratégias, de participar de reuniões com os proprietários para que seja possível aprovar o orçamento anual, ao passo que também visita e recebe clientes que locam os apartamentos do *pool*. Os gestores departamentais têm o desafio de conduzir suas equipes buscando a sinergia e o alinhamento das atividades. A figura 1 apresenta o organograma da organização, conforme segue.



Fonte: Dados coletados

Figura 1 – Organograma do Parthenon Navegantes

Nesse momento, apresentam-se os respondentes dessa investigação. A senhora Carla Patrícia, responsável pelo departamento administrativo é a única com formação superior e a mais nova integrante da equipe. O senhor Paulo Alencar (gerente) é técnico contábil, não tem curso superior, todavia a experiência dele nessa área vem se consolidando ao longo do tempo. A sua carreira na hotelaria foi iniciada no hotel Quatro Rodas de Olinda, adquirido pela Accor Hotels na década de 80. Posterior ao encerramento das operações do Sofitel Quatro Rodas de Olinda, assumiu a responsabilidade de supervisionar o setor administrativo das unidades hoteleiras da região Nordeste pertencentes a Accor Hotels. Algumas habilidades profissionais do senhor Paulo se destacam. Anterior a Accor Hotels, ele trabalhou na área do direito trabalhista. A perícia no direito trabalhista, juntamente com a em técnica em contabilidade contribuíram para o alcance de sua posição de destaque nas tarefas gerenciais diárias. Seus pares, gestores de outras unidades, principalmente da região Nordeste lhe fazem consultas periódicas acerca de assuntos relacionados a essas áreas. Senhor Paulo Alencar explicou que “sempre é um grande prazer atender aos colegas, pois se trata de uma oportunidade de estar atualizado com a legislação e as práticas de mercado”.

Continuando a apresentação, têm-se o senhor Renato Silva e Senhora Ione Santos que não possuem formação superior. Os dois orientam suas equipes, implementando as técnicas adquiridas na prática e por meio de treinamentos oferecidos pela própria empresa (ver a tabela 1).

<i>Nome dos participantes</i>	<i>Gênero</i>	<i>Idade</i>	<i>Formação</i>	<i>Cargo</i>	<i>Tempo no cargo</i>
Paulo Alencar	M	54	Técnico em contabilidade	Gerente Geral	4 anos
Ione Santos	F	42	2º grau completo	Governanta	5 anos
Carla Patrícia	F	30	3º grau completo (administração)	Chefe do administrativo	2 anos e 3 meses
Renato Silva	M	34	1º grau incompleto	Supervisor da manutenção	1 ano e 6 meses

Fonte: Dados coletados

Tabela 1 – Dados sobre os participantes da pesquisa

Buscando compreender aspectos da aprendizagem profissional dos gestores do Parthenon Navegantes, apresentar-se-ão, em seguida, algumas características do conteúdo (o que) e do processo (como) da aprendizagem (PETTIGREW, 1987).

## **4.2 Conteúdo da aprendizagem gerencial**

Diante dos dados, os gestores aprendem sobre o a técnica e a gestão organizacional.

### **4.2.1 Conhecimento técnico**

Os gestores de diferentes departamentos vêm aprendendo o trabalho específico de sua área, destacado como conhecimento técnico, previsto por Barnard (1971), tratando das habilidades específicas. O gerente geral, por exemplo, tornou-se especialista na área trabalhista e contábil, não apenas devido às experiências passadas, mas por estar se atualizando constantemente. Além disso, participa de cursos de língua estrangeira e informática para utilizá-los no trabalho. A senhora Carla Patrícia tem se aperfeiçoado em legislação trabalhista, contábil e língua estrangeira. Similar aos outros dois gestores, o senhor Renato Silva e a senhora Ione Santos têm se aprimorado em habilidades específicas aos seus departamentos. Além disso, segundo eles, os treinamentos e os problemas que ocorrem diariamente são as principais fontes para absorver o conhecimento técnico.

### **4.2.2 Gestão organizacional**

A gestão organizacional exprime a habilidade de trabalhar com pessoas, entender as crenças da organização e a dinâmica de mercado se trata de uma habilidade geral (BARNARD, 1971; FLEURY; FLEURY, 2001). Nesse âmbito, o senhor Paulo Alencar vem aprimorando-se gradativamente, principalmente pelo cumprimento de suas atividades gerenciais. Tem aprendido, também, a se relacionar melhor com pessoas no ambiente de trabalho. Alerta, para sua tarefa de se relacionar com indivíduos externos a empresa.

A senhora Carla Patrícia em pouco tempo aprendeu sobre a política de gestão da Parthenon. Seguindo as diretrizes dessa gestão, em menos de três anos ela conseguiu realinhar o departamento, o qual estava em situação precária devido a administração anterior.

Os outros dois gestores tiveram semelhanças no que tange a especificidade do aprendizado sobre gestão organizacional. O senhor Renato Silva e a senhora Ione Santos explicaram que a aprendizagem sobre os valores da empresa e a forma de gerir pessoas foi significativa para o desempenho de suas funções.

Segue-se com os aspectos do processo da aprendizagem dos gestores.

## **4.3 Aspectos do processo de aprendizagem dos gestores**

Nesse momento, verificou-se como os líderes aprendem. Os líderes do Parthenon Navegantes por meio da prática profissional e do relacionamento social.

### 4.3.1 Prática profissional

Todos os respondentes reconheceram a importância de se aprender com a prática profissional e dentro de um contexto específico corroborando com os autores da aprendizagem situada (LAVE; WENGER, 1991; FOX, 1997; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; RICHTER, 1998; EASTERBY-SMITH et al, 1998). O senhor Paulo Alencar explicou que “o dia-a-dia ajuda a aprender”, nessa mesma linha, a governanta disse: “aprendo vivenciando, com os acontecimentos do dia-dia”. Por fim o responsável da manutenção confirmou, ao expor que: “eu aprendo na prática, meu setor exige ação”.

Outro aspecto visualizado condiz com a postura do indivíduo perante o aprendizado, demonstrando abertura para aprender (MEZIRROW, 1991, p. 1-15). A senhora Carla Patrícia disse: “acredito que o indivíduo apenas aprende quando ele quer”. O gerente geral também reconhece isso, ao explicar que “[...] os treinamentos têm alcançado retornos fantásticos. Mas, é necessário ter consciência da melhora, para querer aprender”.

Um contexto sócio-cultural pode tanto facilitar como dificultar a aprendizagem (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 276-277). Os gestores disseram que o contexto em que atuam promove o aprendizado. Confirma-se esse pensamento ao verificar o depoimento da governanta, “o que cabe ao meu setor tenho a liberdade para agir. Existem algumas coisas que têm que ser com o gerente geral”. Ela reforça ao explicar que “A Accor exige isso, não pode ser “caxias”, esse não é o perfil da empresa. Deve-se tratar o funcionário como cliente interno”. Esse comportamento propicia um ambiente favorável ao aprendizado. Em seguida, apresenta-se a próxima categoria.

### 4.3.2 Relacionamento social

Foi observado que alguns respondentes mantiveram uma ampla cadeia de relacionamentos, a qual contribuía para a troca de informações, favorecendo a aprendizagem. Mintzberg (1986) salienta a importância do *status* do cargo no momento da inclusão em grupos específicos que detêm a informação. Nesse aspecto, as redes de relacionamento que o gerente geral do Parthenon Navegantes participou contribuíram para a execução de suas atividades.

Outra característica processual da aprendizagem do gerente geral é quanto a facilidade de se relacionar com outras pessoas, seja subordinado ou par, ele explicou: “gosto de orientar meus pares e meus subordinados, isso me faz estar sempre atualizado. Eu poderia ser aquele que não dissemina, mas não sou assim. Acho importante a troca de informações [...]”.

Quanto à governanta ela declarou: “venho mantendo contato com outras governantas dos flats da Parthenon aqui de Recife, observo o sistema delas, assim trocamos informações”. Reforçando esse pensamento, a senhora Carla Patrícia explicou: “mantenho contato pelo MSN (programa de mensagem *on line* via computador) com os departamentos administrativos e os gerentes gerais de Recife, Fortaleza e Maranhão”. Não foi diferente com o departamento de manutenção que troca idéias por telefone com outros chefes de manutenção.

## 5. Discussão e considerações finais

Por meio da análise dos resultados verificam-se algumas diferenças e semelhanças da aprendizagem dos gestores. O conhecimento técnico e a gestão organizacional ligada aos ensinamentos concernentes a própria empresa foram os únicos semelhantes a todos os respondentes. O senhor Paulo Alencar se destacou por ser o único a ter aprendido conhecimento técnico adquirido por áreas específicas e a gerir com conhecimento sobre o mercado. A aprendizagem sobre pessoas na gestão organizacional foi comum a todos os gestores, exceto a senhora Carla Patrícia, a qual requeria a necessidade de buscar melhoras por ter dificuldades de trabalhar com pessoas. Pode-se perceber que profissionais dentro da

mesma organização que atuam como gestores podem apresentar diferenças na aprendizagem. Por outro lado, a maior semelhança entre eles, é que todos aprenderam por meio da prática profissional e relacionamento social.

Observa-se que dentre os entrevistados identificou-se que o aprendizado do gerente geral tem aspectos diferenciados dos demais gestores. Ele aprende conteúdos específicos ao seu cargo, relaciona-se com maior intensidade com o mercado, por existir em alguns momentos, facilidades em obter informações proporcionadas pelo *status* da sua função (MINTZBERG, 1986). Sendo constatado pelo fato da senhora Carla Patrícia ser graduada e não ter acesso às mesmas redes do gerente geral.

Focando apenas os chefes de departamento, pode-se entender que a senhora Carla Patrícia aprende diferentemente dos outros colegas, o processo de aprendizagem ocorre próximo do gerente geral. Parece que o acesso à educação acadêmica e aos cursos, contribuiu para sua aprendizagem dentro do flat, esse é o fator que a diferencia dos demais.

Conclui-se que os gestores do Parthenon Navegantes aprendem por meio de suas práticas profissionais (LAVE; WENGER, 1991) e do relacionamento social. Assim como, eles aprendem sobre o conhecimento técnico e a gestão organizacional. A partir desses resultados, os gestores devem se conscientizar de que sua aprendizagem profissional ocorre continuamente e abrange diferentes elementos cotidianos (LUCENA, 2001, p. 142).

Propõe-se para estudos futuros investigar unidades hoteleiras de outras regiões do país e analisar como ocorre a aprendizagem dos subordinados desses gestores. Além disso, seria pertinente comparar os achados com estudos semelhantes realizados em indústrias distintas.

### **Referências bibliográficas**

AKGÜN, A. E.; LYNN, G. S.; BYRNE, J. C. Organizational learning: a socio-cognitive framework. **Human Relations**, v. 56, n. 7, p. 839-869, Jul 2003.

BARNARD, C. **As funções dos executivos**. São Paulo: Atlas, 1971.

BHATT, G. D. Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 1, p. 31-39, 2002;

CANDY, P. Understanding the individual nature of learning. In:\_\_\_\_\_. **Self direction for lifelong learning: a comprehensive guide to theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. Cap. 8, p. 249-278.

CHANLAT, A.; BÉDARD, R. Palavras: a ferramenta do executive. In:\_\_\_\_\_. CHANLAT, J. (Org.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 125-148.

EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practices. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 259-272, 1998.

FLEURY, A.; FLEURY, M. A. Competência e aprendizagem organizacional. In:\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 17-33.

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. Cap. 1, 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.

HOTEL ON LINE. Estudo revela números do mercado hoteleiro. Mar. 2004. Disponível em: <http://www.hotelonline.com.br>. Acesso em: 02 nov. 2004.

KOTTER, J. O que os gerentes gerais eficazes realmente fazem. In:\_\_\_\_\_. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 126-151.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991. Caps. 1-2; 4-5, p. 27-58; p. 89-101.

LEHESVIRTA, T. Learning processes in a work organization. From individual to collective and/or vice versa? **Journal of Workplace Learning**, v. 16, n. 1/2, p. 92-100, 2004.

LUCENA, E. A. **A aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. Key theories of learning. In:\_\_\_\_\_. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass. 2. ed. 1999. p. 248-266.

MEZIRROW, J. Making meaning: the dynamics of learning. In:\_\_\_\_\_. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. p. 1-7; p. 10-15.

MINTZBERG, H. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. In:\_\_\_\_\_. **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v. 3, p. 5-37.

PETTIGREW, Andrew M. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

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