

**LIDERANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: um estudo com líderes de uma Empresa Júnior de Administração**

**CLÉSSIA FERNANDES DE BRITO SANTIAGO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**SEVERINO RANIELSON CUNHA DANTAS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

# **LIDERANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: um estudo com líderes de uma Empresa Júnior de Administração**

## **1 Introdução**

A prática da aprendizagem nas organizações e a liderança têm sido temáticas consideradas e discutidas no ambiente acadêmico e empresarial pela sua relevância e contribuição, haja vista as transformações nos setores de trabalho, no comportamento das pessoas e a complexidade e ambiguidade no ambiente organizacional. Portanto, mediante o aprendizado e o desempenho da liderança, os indivíduos têm a oportunidade de adquirir conhecimentos, desenvolver competências, estabelecer conexões e relacionamento com as pessoas, bem como promover seu desenvolvimento.

Atuar em um contexto organizacional de competitividade e de contínuas mudanças no ambiente de negócios torna os líderes competentes um ativo importante para as organizações. Dessa forma, entre as ações competentes que um gestor ou um líder deve adotar está a construção de uma cultura organizacional que estimule a aprendizagem contínua, vista como necessária para que haja inovação e transformação nas organizações (FARHAN, 2018; D'AMELIA, 2016).

O campo de estudo da liderança pode ser direcionado com foco de análise voltado para o líder, para os liderados e considerando o contexto organizacional, assim como essas perspectivas de forma conjunta (DELFINO; SILVA, 2014). Assim, é perceptível uma inter-relação de aspectos que caracteriza o processo de liderança no ambiente de aprendizagem organizacional. Northouse (2018), destaca componentes centrais que podem ser identificados no conceito de liderança como um fenômeno: liderança é um processo, envolve influência, ocorre em grupos, e envolve metas. Conforme o autor, liderança é um processo pelo qual o indivíduo influencia um grupo de pessoas para alcançar um objetivo comum.

Como a liderança, a aprendizagem nas organizações é considerada essencial para o desenvolvimento de seus membros, pois na medida em que há a geração do conhecimento e sua disseminação, competências são desenvolvidas como chave propulsora para alavancar os resultados organizacionais, e proporcionar vantagem competitiva a partir dos saberes dos indivíduos como um recurso valioso nas organizações.

Antonello (2005, p. 27) destaca que a aprendizagem organizacional é “um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem (formais e informais) no contexto organizacional”, e é embasado em uma dinâmica que envolve reflexão e ação sobre as situações-problema, em vista do desenvolvimento de competências pelos indivíduos. Desse modo, destaca-se o papel do líder como um agente de influência na aquisição de novos conhecimentos e o principal promotor de um ambiente organizacional que possa favorecer a aprendizagem de seus liderados, bem como contribuir com seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Nesse sentido, destaca-se as Empresas Juniores (EJs) como um ambiente propício para a aprendizagem, em que os membros como indivíduos em formação pertencentes a um curso de graduação, podem a partir das experiências vivenciadas em contato com o mercado de trabalho e na realização de atividades internas da empresa, aprender por meio da prática ao considerar sua formação teórica em sala de aula. Além disso, é um ambiente favorável ao desempenho da liderança, visto que os integrantes têm a oportunidade de desenvolver competências essenciais para sua atuação nas organizações, como: gerir equipes, resolução de conflitos, análise de desempenho, visão holística, relacionamento interpessoal, tomar decisões e regular suas emoções em vista das diversas experiências vivenciadas no contexto organizacional. Nesses termos, percebe-se as contribuições das Empresas Juniores no

desenvolvimento de competências profissionais e na formação do aluno de graduação, em vista de diminuir o gap entre a teoria e a prática.

As Empresas Juniores são entidades sem fins lucrativos geridos por alunos de cursos de graduação que funcionam como um laboratório prático de aprendizagem e reconhecidas como espaço de apoio à formação profissional (CAMPOS, *et al.*, 2014). Dessa forma, Santos *et al.* (2013), destacam que além do aluno ter a oportunidade de reproduzir os conhecimentos adquiridos no ambiente de aprendizagem da Instituição de Ensino Superior, a EJ é considerada como um ambiente favorável para que o conhecimento seja gerado em vista das diversas formas de aprendizagem, como meios tradicionais (palestras, treinamentos, leitura de livros) e meios interacionais e sociopráticos.

Destaca-se que poucos estudos têm sido realizados sobre a influência da liderança na aprendizagem organizacional no intuito de proporcionar a visão de como os líderes podem favorecer ou contribuir para que o processo de aprendizagem ocorra nas organizações (VERA; CROSSAN, 2004; BERSON, *et al.*, 2006). Assim, evidencia-se a importância no papel dos líderes na aprendizagem organizacional e a contribuição teórica dessas duas temáticas integradas.

Diante disso, a proposta de integração entre os temas liderança e aprendizagem organizacional constitui o foco desta pesquisa, cujo objetivo é analisar o papel da liderança como facilitador da aprendizagem organizacional em uma Empresa Júnior de Administração da Paraíba. Nesses termos, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: Como o líder pode facilitar o processo de aprendizagem organizacional na Empresa Júnior de Administração?

No desenvolvimento subsequente, este artigo apresenta cinco seções a partir desta introdução. A segunda seção contempla uma discussão teórica que embasa conceitos sobre aprendizagem organizacional como processo e liderança. A terceira seção aborda sobre os procedimentos metodológicos desta investigação. Na quarta parte é discorrido sobre a análise dos dados e resultados obtidos. Por fim, serão apresentadas as considerações finais desta pesquisa.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Aprendizagem organizacional como um processo**

Os primeiros estudos sobre Aprendizagem Organizacional (AO) iniciaram na década de 1960, porém apenas na última década do século XX passou a ser considerada um “recurso” valioso para as organizações, pois passaram a valorizá-la mais intensivamente tendo em vista o papel dos indivíduos na geração e compartilhamento do conhecimento e como fonte de sobrevivência para as organizações (SILVA, 2009).

O tema AO apresenta diferentes e numerosas compilações e tipologias, abrange diversas abordagens e uma diversidade de propostas de classificação dos estudos, de modo que não existe um consenso sobre sua definição. A literatura sobre a temática aumentou de forma considerável nos últimos tempos em volume de publicações e no apontamento de outras dimensões da aprendizagem, no qual contribuiu para o avanço do campo de estudo (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011; ANTONELLO; GODOY, 2011).

Bitencourt (2005), destaca o conceito de aprendizagem organizacional a partir de elementos identificados em uma extensa busca na literatura, e sublinha que a AO refere-se a como a aprendizagem acontece, ou seja, considera os processos de construção e utilização do conhecimento. Para a autora, alguns conceitos estão associados à AO, a saber: (a) processo (em termos de continuidade); (b) transformação (baseada na mudança de atitude); (c) grupo (ênfase no coletivo); (d) criação e reflexão (sob a ótica da inovação e da conscientização); e; (e) ação (apropriação e disseminação do conhecimento, a partir de uma visão pragmática).

Na concepção de Meneses, Ribeiro e Zago (2006), a AO refere-se às habilidades e aos processos de aquisição, construção e utilização do conhecimento pelos indivíduos.

A aprendizagem organizacional é considerada multinível, o que indica que “existe um conjunto de fatores individuais que, combinados com o contexto, resultarão em mudanças na ação individual e organizacional, e é isso que caracteriza a ocorrência da aprendizagem” (SILVA, 2009, p. 128). Para o autor, existe uma multidirecionalidade entre os níveis e não uma linearidade, o que implica que cada nível da aprendizagem tem influência sobre os demais e que a aprendizagem não acontece isoladamente entre eles. Nessa essência, a aprendizagem se processa nos níveis individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

Na perspectiva de Huber (1991), existem quatro processos relacionados à aprendizagem organizacional: a aquisição do conhecimento (processo pelo qual o conhecimento é obtido), a distribuição da informação (processo pelo qual as informações de diferentes fontes são compartilhadas e, assim, levam a novas informações ou conhecimento), a interpretação da informação (processo pelo qual as informações distribuídas recebem uma ou mais interpretações comumente compreendida) e a memória organizacional (é o meio pelo qual o conhecimento é armazenado para uso futuro).

Starkey (1998) corrobora ao ressaltar sobre o ciclo de aprendizagem organizacional. O autor caracteriza o ciclo da aprendizagem em quatro estágios: (1) a geração generalizada de aprendizado (abrange tanto a coleta de dados externos quanto o desenvolvimento interno de novas ideias, incluindo ideias relativas ao processo e ao produto); (2) integra novas informações no contexto organizacional e envolve a disseminação da organização em todo seu sistema; (3) interpretar coletivamente informações compartilhadas; e (4) introdução de novas perspectivas por meio das tendências atuais e possibilidades futuras na aprendizagem organizacional.

Destaca-se que a aprendizagem organizacional pode ser visualizada como um processo que se desenvolve por meio de processos menores ou como (sub)processos, a saber: intuição, interpretação, integração e institucionalização. Além disso, ocorrem em três níveis- individual, grupal e organizacional (CROSSAN *et al.*, 1998). Os autores destacam ainda que esses processos podem ocorrer em dois sentidos: *feedforward* e *feedback*. Por meio dos processos de *feedforward*, novas ideias e ações fluem do indivíduo para o grupo até os níveis da organização. Ao mesmo tempo, o que já foi aprendido retorna da organização para os níveis de grupo e individual, afetando como as pessoas agem e pensam (*feedback*).

A aprendizagem organizacional, de acordo com Delfino e Silva (2014), deve ser compreendida como resultado da criação do conhecimento individual apoiado pelos meios advindos do contexto. Assim, para os autores o estudo desta temática envolve um nível de complexidade pela percepção de que a geração, a compreensão, a disseminação e a institucionalização são processos que contribuem para o desenvolvimento de outro processo mais abrangente, que é o da aprendizagem organizacional.

Diante disso, Silva (2009) destaca os processos da aprendizagem organizacional considerando os estudos de Huber (1991), Starkey (1998) e Crossan *et al.* (1998), e propõe uma estrutura referencial que tem o objetivo de integrar níveis e processos para compreender como a aprendizagem ocorre nas organizações, conforme ilustra o Quadro 1.

Quadro 1- Processo de Aprendizagem Organizacional

PROCESSOS	NÍVEL DE ANÁLISE	HUBER (1991)	STARKEY (1998)	CROSSAM <i>et al</i> (1998)
Geração	Indivíduo	Aquisição de conhecimento	Geração e difusão da aprendizagem	Intuição
Compreensão	Grupo	Interpretação da informação	Interpretação da informação	Interpretação
Disseminação	Grupo	Distribuição da	Integração da	Integração

Continuação do Quadro 1

		informação	informação ao contexto organizacional	
<b>Institucionalização</b>	Organização	Memória organizacional	Interpretação de novas perspectivas para a aprendizagem organizacional	Institucionalização

Fonte: Silva (2009, p. 126).

Para Silva (2009, p. 126), o processo de geração da aprendizagem ocorre no nível individual e envolve aquisição de conhecimento mediante a busca de informações. No nível individual, a aprendizagem “é um processo que não envolve apenas cognição, mas é influenciada pelos comportamentos e pelo contexto social em que ocorre”. As experiências que as pessoas vivenciam servem de *background* no processo de aquisição e contribuem para que significados sejam atribuídos.

Concernente ao nível grupal, o autor destaca os processos de compreensão e disseminação que estão relacionados à interpretação e integração de ideias na busca de uma visão partilhada pelas pessoas. A disseminação ocorre quando o grupo na organização integra o resultado do processo no nível organizacional, contribuindo assim para a institucionalização de processos novos, bem como procedimentos e comportamentos que podem influenciar as ações dos agentes envolvidos com o processo de aprendizagem.

No nível organizacional, considera-se o processo de institucionalização da aprendizagem, ou seja, a sistematização do resultado coletivo da aprendizagem na organização, cuja aprendizagem resulta em mudanças nos processos organizacionais e que provoca ajustes na estratégia, na cultura, nos artefatos e valores (SILVA, 2009).

## 2.2 Aprendizagem e liderança

Apesar das concepções iniciais acerca da liderança terem origens na antiguidade, Bass (1981) assegura que apenas a partir do século XX estudos científicos sobre a temática começaram a tomar corpo no debate acadêmico e profissional. Os estudiosos passaram a investigar melhor como as práticas de gestão eram influenciadas por características de seus líderes ou gestores.

Etimologicamente, Vendramini (2000) afirma que a palavra liderar vem do inglês, *to lead*, que significa, entre outras coisas, “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”. Ou seja, geralmente abordam a natureza da influência e o papel dos indivíduos que são definidos como líderes.

Nessa perspectiva, Outhwaite e Bottomore (1996, p. 426) asseguram que a liderança é considerada como uma “qualidade que permite a uma pessoa comandar outras”, a relação entre líder e liderados, entre o indivíduo e o grupo, e baseia-se em consentimento e não em coerção. Estes consentem a autoridade, legitimando-a. A influência exercida vai além da concordância mecânica de instruções rotineiras (VENDRAMINI, 2000).

Em ambas definições é possível perceber a confluência de duas perspectivas, grupo e influência. Dessa forma, Bergamini (1994) observa que esses dois aspectos são comuns à grande maioria das definições de liderança existentes. Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de ‘influenciação’ exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

Nas últimas décadas, os estudos sobre liderança também passaram a ser articulados com outros construtos, o que tem contribuído para revelar a natureza complexa e multidimensional

do fenômeno, como: Liderança e Cultura (AARONS *et al.*, 2017; BOWERS; HALL, SRINIVASAN, 2017), Liderança e Motivação (MIAO *et al.*, 2018; BANDE *et al.*, 2016), Liderança e Comportamento (NEWMAN *et al.*, 2017; DUAN *et al.*, 2017) e Liderança e Aprendizagem (PAUL; WHITTAM, 2015; BARON, 2016; TANG, 2016).

Sob essa conjuntura, a figura de liderança carrega consigo grande responsabilidade para o desenvolvimento dos indivíduos e, conseqüentemente, das organizações. Fato este que os aspectos de liderança vêm sendo considerados como um dos fatores que também influenciam na aprendizagem nas organizações. Quanto mais as lideranças estiverem dispostas a se ocupar em projetar os processos de aprendizagem, verificar como os liderados descrevem seu próprio senso de propósito e estimular a aprendizagem para todos os integrantes das equipes, mais as organizações podem facilitar o acontecimento das mudanças necessárias em seu cotidiano, pois as equipes saberão responder à altura dos desafios aos quais estarão submetidas (LEITE; AQUINO, 2008).

Destaca-se, portanto, a perspectiva de como o líder pode ser um facilitador para que os membros de uma determinada organização consigam atingir o nível de aprendizagem desejado, e com isso contribuir para o progresso da organização. Além disso, é importante ressaltar que a atuação do líder é apenas um dos fatores que podem contribuir para esse processo, já que o processo de aprendizagem envolve diversos outros aspectos como grupo, indivíduo e organização.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

Este estudo caracteriza-se como uma abordagem qualitativa. Para Merriam (2009), esse método visa descobrir o significado que as pessoas construíram, como compreendem seu mundo e que significado elas atribuem às suas experiências. Assim, busca-se compreender a percepção dos sujeitos sobre o processo de aprendizagem organizacional na empresa pesquisada e o papel do líder como facilitador e colaborador na aprendizagem dos indivíduos.

O tipo de pesquisa quanto ao objetivo foi classificado como exploratório, pois busca examinar como ocorre a aprendizagem organizacional na Empresa Júnior e a influência do gestor nesse processo, buscando elementos novos em vista de tornar-se familiarizado com o fenômeno e obter informações sobre o contexto particular em que a EJ atua (SAMPLIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Este estudo também se caracteriza como pesquisa de campo, pois se utiliza dados coletados com os sujeitos. O objetivo é obter informações/conhecimentos sobre um problema e buscar respostas, além de descobrir novos fenômenos ou relações entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2018).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas estruturadas com os sujeitos da pesquisa mediante a utilização e adaptação do roteiro elaborado por Delfino (2011) e empregado em seu estudo, que buscou analisar o papel do processo de liderança (líder, liderado e contexto) como facilitador da aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB, baseando-se no processo de aprendizagem organizacional de acordo com a estrutura proposta por Silva (2009). Assim, esta pesquisa adotou essa perspectiva para analisar a influência do líder, bem como seu papel no processo de aprendizagem organizacional, e embasou-se neste instrumento de coleta de dados para atingir o objetivo proposto após ter feito as alterações necessárias de acordo com o contexto da empresa pesquisada.

A pesquisa foi realizada com indivíduos que ocuparam o cargo gerencial da presidência em uma Empresa Júnior de Administração, vinculada a uma Instituição de Ensino Superior da Paraíba. Utilizou-se a técnica bola de neve para alcançar os sujeitos da pesquisa seguindo a indicação dos próprios entrevistados e conhecidos até alcançar a saturação dos dados, ou seja, até a decisão de interromper a amostragem pelo fato de não encontrar nas falas dos entrevistados dados adicionais, isto é, não surgir mais nada novo (FLICK, 2009).

A coleta de dados foi realizada nos meses de julho e agosto de 2019 de forma *online*, utilizando-se de suportes da tecnologia para ter acessibilidade aos membros. Neste estudo, a ferramenta *WhatsApp* foi o meio de comunicação com os sujeitos da pesquisa, o qual possibilitou a realização das entrevistas. Os relatos foram posteriormente transcritos e transformados em protocolos codificados, e depois analisados. Nesse processo, realizou-se nove entrevistas com os membros que foram presidentes, alcançando diferentes épocas e contextos de gestão na EJ. A escolha estratégica da modalidade *online* facilitou o contato e acesso aos sujeitos, em vista de elementos como a distância geográfica, considerada a principal barreira para a realização presencial das entrevistas.

Percebeu-se o uso da ferramenta *WhatsApp* como eficiente, pois ao fim das entrevistas foi questionado aos entrevistados sobre a experiência da conversação por meio desta modalidade *online* com o uso do aplicativo. Obteve-se respostas positivas, apontando principalmente a comodidade em responder as questões e o tempo para refletir sobre cada pergunta, sem pressão, e ao mesmo tempo sem deixar de estar ativo e focado na entrevista. Obteve-se êxito em todas as perguntas do roteiro, visto que nenhuma ficou sem resposta.

Para apresentar o conteúdo coletado e analisado foram utilizadas as letras “EJ” para representar o membro entrevistado e em seguida a numeração para codificar cada sujeito da pesquisa, a saber: EJ1, EJ2, EJ3, EJ4, EJ5, EJ6, EJ7, EJ8 e EJ9. O tempo mínimo para a realização das entrevistas foram 15 minutos e máximo de 50 minutos.

O método utilizado para a análise dos dados foi à técnica análise do conteúdo proposta por Bardin (2011), no intuito de analisar as entrevistas, buscar padrões que se repetiram nas falas dos entrevistados e compreender os relatos dos sujeitos, de modo a reconhecer o seu sentido nos diferentes contextos. De acordo com a autora, essa técnica é desenvolvida seguindo três etapas: a) a pré-análise (permite a organização das ideias e sistematizá-las conforme as intuições e operações para o desenvolvimento da análise); b) a exploração do material (pode ser resumida em decodificações e identificações dos achados) e c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (os resultados brutos são tratados de maneira que se tornem significativos e válidos para o desenvolvimento da análise em relação ao objetivo da pesquisa).

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa, de modo a discutir sobre o papel do líder como promotor e influenciador da aprendizagem na organização, com base na estrutura proposta por Silva (2009), que envolve os processos de geração, compreensão, disseminação e institucionalização.

## **4 Análise e discussão dos resultados**

### **4.1 Liderança e processo de geração do conhecimento**

O processo de geração, de acordo com Silva (2009), envolve a aquisição de conhecimento por meio de imagens, metáforas ou ideias do indivíduo, que pode associar-se a um processo de educação e treinamento. Assim, discute-se a análise das entrevistas com a intenção de identificar relatos dos membros que passaram pela presidência da organização estudada, e como contribuíram na posição de líderes para que a aprendizagem ocorresse dentro da empresa.

A geração do conhecimento na organização é um processo em que o líder e os liderados, buscam adquirir informações por meio de capacitações internas e externas, treinamentos, eventos, minicursos, imersões e outros meios que a empresa disponibiliza para que os membros possam desenvolver-se e, assim, melhor realizar as atividades internas de cada departamento, os serviços de consultoria e para que aprendam e adquiram conhecimentos.

Nesse sentido, destaca-se o incentivo dos líderes em seus relatos para que os membros se motivassem a participar das atividades formativas dentro e fora da empresa e, principalmente, que compartilhassem com a equipe, com os colegas e com a empresa as

experiências que vivenciavam no cotidiano da EJ. Huber (1991) e Starkey (1998), ressaltam que a aprendizagem ocorre mediante a aquisição do conhecimento de fora da organização, pela coleta de dados externos e pelo desenvolvimento de novas ideias internamente. As capacitações e o relato das experiências vividas no intuito de obter conhecimento e informações, foram os principais destaques na percepção dos entrevistados para que haja a geração do conhecimento na empresa. Esses fatos podem ser observados pelas seguintes falas:

Além das vivências práticas dentro da EJ que auxiliam no conhecimento, o líder também pode proporcionar dentro da própria EJ, eventos, treinamentos, workshops, minicursos, imersões, como também parcerias com a Universidade e órgãos fomentadores de conhecimento a fim de viabilizar a participação dos membros da EJ em capacitações [EJ3].

Sempre no Movimento Empresa Júnior a gente tem essa questão de oferecer treinamentos específicos sobre uma determinada técnica ou ferramenta. [...] Eu sempre buscava compartilhar o que aprendi e incentivava os demais a compartilhar, a fim de gerar sempre essas experiências de feedback, de compartilhamento de experiências [EJ2].

[...] Eu sempre fui em busca de eventos para que o pessoal pudesse ir, eu procurei muitas parcerias no intuito de fazer com que os membros se desenvolvessem, eu sempre fiz de tudo para os membros pudessem se capacitar [EJ1].

Desse modo, é perceptível que os presidentes ou líderes da EJ adotaram essa postura de direcionar os membros ou liderados a desenvolver-se e a buscar sempre a criação de novos conhecimentos e a compartilhá-los na empresa, ou seja, transformar o conhecimento tácito em explícito para agregar valor na formação dos outros membros, assim como corrobora o EJ7 em seu discurso: *“o líder pode facilitar nesse sentido, tentar que a equipe tenha uma interação entre eles para que os conhecimentos adquiridos por cada um sejam compartilhados, e assim, todos possam beber de cada conhecimento que os membros adquirem na sua individualidade”*. Nessa perspectiva, Takeuchi e Nonaka (2008) destacam a relação entre o conhecimento explícito e tácito e os processos que levam à sua transformação. Ou seja, o ponto central reside no processo de conversão do conhecimento tácito em sua natureza mais subjetiva, para uma natureza mais explícita, concreta. Entender como ocorre esse processo de criação e interação do conhecimento é um desafio constante, pois não é um produto físico em que possa se gerenciar de maneira simples, mesmo sendo entendido como um *commodity*.

Destaca-se também a postura dos liderados na facilitação da geração do conhecimento dentro da EJ, pois além do líder assumir o papel de facilitar o processo da busca pelas informações, capacitações, estimular, incentivar e orientar os membros para que cresçam e desenvolvam competências profissionais, os liderados também devem identificar e escolher as capacitações que sejam condizentes com suas necessidades na empresa, de se auto motivar-se, e dispor-se a aprender. Na percepção do EJ3, os liderados devem *“envolver-se em todas as oportunidades viabilizadas pela EJ e pelo MEJ, além de buscar conhecimentos próprios que possam agregar a sua experiência”*. Os líderes sozinhos não podem transformar a organização em uma organização de aprendizagem. Eles podem fazer isso apenas em sinergia com os liderados, pois são aqueles que contribuem em grande parte para a aprendizagem organizacional e, portanto, seu compromisso é muito importante na construção de uma organização de aprendizagem.

Destaca-se também o contexto organizacional da EJ como facilitador para a geração do conhecimento tanto dos líderes, quanto dos liderados. As Empresas Juniores favorecem aos alunos colocar em prática o que aprendem na teoria em sala de aula e a ter uma visão mais ampla da realidade do mercado de trabalho mediante o contato com clientes realizando os serviços de consultoria. A posição dos entrevistados evidencia isso ao destacar:



Todo o processo que vivenciamos na prática, como a promoção de eventos, realização de serviços de consultoria, atividades internas da empresa e de cada departamento, proporciona abrir nossa mente para coisas novas, atribui significado a nossa formação enquanto estudantes de graduação e esse contato com o mercado favorece a geração do conhecimento e o desenvolvimento de competências [EJ7].

[...] A EJ é um laboratório de experiências, é o lugar de colocar em prática o que você aprende. Lá você é incentivado a tentar, e quando você erra, se é incentivado a tentar de novo, a ver onde errou, e não é marginalizado, não é xingado e não é penalizado pelo seu erro, mas você é incentivado a continuar sempre tentando coisas novas e aprendendo coisas novas [EJ4].

Diante disso, Silva, Costa e Dias (2016, p. 281) sublinham que “os conhecimentos adquiridos na sala de aula e por meio de livros e atividades curriculares não são suficientes para a preparação de profissionais qualificados”. Por isso, de acordo com os autores, as EJs são entidades que visam solucionar o *gap* entre teoria e prática que a maioria dos cursos de graduação apresentam.

#### **4.2 Liderança e processo de compreensão do conhecimento**

Após a geração, o processo seguinte corresponde a compreensão das ideias e informações geradas na organização. Este é um dos processos mais complexos, pois é marcado pelo sentido que as pessoas conferem às informações decorrentes do processo de geração, que pode ser por meio da interpretação de palavras e/ou ações, de um *insight* ou ideia para o indivíduo e para os outros (SILVA, 2009).

Na empresa pesquisada, o processo de compreensão de ideias e informações ocorre por meio da interação entre seus membros em reuniões gerais periódicas ou encontros com outras Empresas Juniores. Desse modo, na visão dos entrevistados, o líder desempenha um papel de comunicação ao receber e sintetizar informações que posteriormente se tornam conhecimento na organização. Assim, espera-se que ele seja centralizador e intermediador de informações, já que o mesmo deve possuir uma visão mais sistemática dentro e fora da organização:

[...] Então ele tem uma visão mais generalizada da empresa do que um diretor de um departamento específico, ou seja, as pessoas, as diretorias respondem ao presidente. O líder é a ponte de toda centralidade da informação. Para mim o líder é o centro da informação (EJ2).

Sempre de maneira clara e objetiva o líder tem saber tanto se comunicar como o mais importante hoje... Seria saber ouvir (EJ4).

As palavras ponte e centro parecem refletir em seu sentido literal a atuação do líder na EJ, que em seu processo de integração e troca de experiências ocorre não só entre as barreiras da organização, mas também é viabilizado pela Federação Paraibana de Empresas Juniores (PB JÚNIOR), organização que compreende, incentiva e regula todas as Empresas Juniores do estado, por meio da realização de eventos e encontros periódicos. Tais atividades concentram-se, em sua maioria, com a participação do presidente da empresa, que tem a responsabilidade de comparecer e, posteriormente, repassar para os demais membros o que se foi discutido.

Muitos membros e unidades organizacionais que adquirem conhecimento também têm, como parte de seu papel, que compartilhar o que adquiriram com outras organizações componentes (HUBER, 1991). Além disso, nas demais organizações convencionais, espera-se que o líder domine todos os conhecimentos e seja o detentor de todas as decisões visando sempre o bem de todos. Na Empresa Júnior, pela sua própria composição de estudantes em formação, o papel do líder consiste também antes de tudo em aprender, para que supere suas limitações, esteja aberto a ajudar sua equipe e a reconhecer possíveis falhas:

A postura do líder é aquele que ensina, que orienta, que não tem vergonha de compartilhar informações, vergonha de pedir ajuda quando precisa e sempre contribuir para o crescimento do liderado (EJ4).

Primeiramente, o líder precisa saber o que está fazendo, pois ele tem um papel importante na organização de tentar unificar e de deixar cada vez mais claras as informações (EJ7).

Dessa forma, depreende-se que no processo de compreensão das informações que se tornam conhecimento na EJ, a figura do líder corresponde a uma atuação mais participativa e integradora. Nessa ótica, o líder desempenha o papel de interpretar e processar informações que circulam dentro e fora da organização, assumindo uma postura mais democrática na interação com os demais membros, bem como promover um ambiente que proporcione a interação e, conseqüentemente, o aprendizado possa ser oportunizado.

### **4.3 Liderança e processo de disseminação do conhecimento**

A disseminação ocorre quando a informação de diferentes fontes é compartilhada, suscitando, assim, novas informações e compreensões (HUBER, 1991). Sob esse ponto de vista, a disseminação está relacionada à difusão da informação de forma que ela se torne integrada ao contexto da organização (STARKEY, 1998). Dessa forma, as ideias e informações são compreendidas melhor quando há uma maior propagação dentro da organização. Na EJ, a informação é compartilhada em sua maioria informalmente, tanto em caráter presencial como por meio de plataformas digitais, a exemplo de redes sociais e aplicativos de mensagens. Nesse ponto, a articulação do líder corrobora com esse processo por ser o membro com maior nível de articulação entre os membros e as Empresas Juniores:

As informações a gente coloca em grupo, a gente faz reunião, eu passo o que foi decidido pelo fato de tomarmos as decisões mais importantes da federação. E aí a gente vê de tudo lá e tento trazer para todo mundo, deixar todo mundo informado do que está acontecendo da real situação (EJ1).

Como líder devo buscar primeiro conhecer qual é o problema, qual a maior dificuldade, se seriam as informações ordinárias ou extraordinárias, e ver como lidar com esse processo, buscar meios de fazer com que essas informações chegue a todos da empresa, como por exemplo, por meio de WhatsApp, um quadro só de informações importantes, e-mails e reuniões (EJ7).

Empresas Juniores não dispõem de muito recursos financeiros como empresas com fins lucrativos, e encontram maneiras e ferramentas a custo baixo para dinamizar e viabilizar suas atividades. Desse modo, a centralidade da articulação na figura do líder dar-se possivelmente por questões de limitações financeiras e estruturais. Financeiramente, é mais acessível o custeio de participação em cursos, aperfeiçoamentos e reuniões por um membro do que por todo o grupo. No que diz respeito a estrutura, Empresas Juniores geralmente funcionam em espaços pequenos e limitados, por isso faz-se necessário dinamizar as relações de comunicação entre os membros.

Ainda a respeito disso, o líder deve exercer uma boa relação com os demais liderados e instituir um ambiente propício ao compartilhamento de experiências e aprendizados. Além disso, na lógica da Empresa Júnior esse processo é mais complexo, pois os membros exercem suas atividades voluntariamente e precisam conciliar suas atividades com a rotina acadêmica. O líder deve ser antes de tudo um incentivador e apoiador, mas também um gestor que age com rigidez e direciona os membros nos diversos contextos e situações na empresa.

Eu converso bastante com todo mundo, tenho um bom relacionamento com todos, então facilita bastante levar informações (EJ1).

Um líder tem que ser parceiro, ou seja, no momento em que eu coloquei como objetivo criar vínculos e laços com as pessoas, para eu poder contribuir no aprendizado dessas pessoas eu preciso compartilhar um pouco das experiências que tenho vivenciado no cotidiano da empresa (EJ2).

Apesar disso, é importante compreender que ambos emergem de um processo de construção de conhecimento. O membro da empresa busca com a participação na EJ, a possibilidade de vivenciar na prática os conceitos aprendidos em sala de aula, na vivência concreta de uma organização. Desse modo, tanto líderes quanto liderados devem manter uma relação de ajuda e aprendizagem contínua. Isso pode ser percebido na concepção do entrevistado EJ8: *“No tempo que fazia parte da empresa, nós consultávamos muito os professores para discutir sobre as situações que aconteciam na empresa pelo menos uma vez ao mês, para que assim déssemos passos mais assertivos”*. A respeito disso, é possível depreender que a figura do líder não consiste naquele que domina e sabe todas as coisas a respeito de tudo dentro de uma Empresa Júnior, mas aquele que consegue desempenhar uma visão sistêmica e holística sobre a organização, identificando o que não sabe e procurando aperfeiçoamentos e capacitações. Conforme observado na fala do entrevistado, a busca pelo auxílio dos professores a respeito de situações que aconteciam na realidade da EJ, pode ser uma forma relevante de adquirir conhecimentos.

#### **4.4 Liderança e processo de institucionalização**

A institucionalização é o processo em que são armazenados na memória da organização os conhecimentos que foram adquiridos para que posteriormente possam ser utilizados (HUBER, 1991). Nessa perspectiva, Crossan (1998) corrobora ao destacar que o processo da institucionalização fixa a aprendizagem que ocorre nas pessoas e nos grupos de trabalho, e quando esse processo ocorre o conhecimento é incorporado em repositórios não humanos, como rotinas, sistemas, estruturas, cultura e estratégia.

As opiniões dos respondentes da pesquisa indicaram que na EJ não existe uma prática efetiva de armazenamento dos processos, serviços e atividades da empresa, o que dificulta o acesso as informações que podem gerar o conhecimento e sua difusão. As seguintes falas corroboram com essa perspectiva:

Na EJ existe essa dificuldade em sistematizar e formalizar os resultados da aprendizagem. Eu acredito que não realiza isso de forma consciente. [...] Quando há é mais por questão de ata, de reuniões, em que se escreve as decisões, ou muitas vezes pela troca de experiências de modo informal. Então eu acredito que de armazenamento é quase zero. Pelo menos na minha gestão, a gente nunca foi de pensar em gerar conteúdo [EJ2].

Nas gestões passadas até a minha gestão não era feito nenhum tipo de sistematização, nem formalização dos resultados de aprendizagem [EJ5].

Desse modo, é possível destacar a importância do papel da gestão em implantar práticas operacionais e gerenciais, com o objetivo de gerir o conhecimento organizacional para que este seja difundido, compartilhado e disseminado no âmbito da organização. O líder, portanto, tem o papel de sistematizar a quantidade de informações disponíveis na empresa para dar suporte ao desenvolvimento das atividades de trabalho. O EJ4 corrobora com isso ao destacar:

Na minha gestão enquanto presidente, buscava exigir relatórios dos projetos e das atividades, escritos de modo formal para que posteriormente fossem disponibilizados

na nuvem para acesso de todos os membros, pois é um conhecimento que tem que ser perpetuado dentro da EJ, haja vista que a gestão é curta, e a empresa tem uma alta rotatividade de membros [EJ4].

Por isso, a importância da implantação do processo de aprendizagem para que haja transferência da aprendizagem das pessoas entre os níveis e, posteriormente, seja também incorporado e institucionalizado na organização. No discurso do EJ6, identifica-se que mesmo não havendo um efetivo armazenamento de informações, é possível encontrar documentos na empresa que servem como auxílio para os membros na execução de atividades, e destaca: “*Existem algumas informações geradas e que se encontram armazenadas no e-mail, os departamentos dispõem de informações salvas no Google Drive, como ata, banco de dados dos membros, propostas de serviços, entre outros*”. Portanto, é imprescindível conhecer e entender o processo no qual o conhecimento e o aprendizado dos indivíduos são incorporados na memória e na estrutura da organização. Nessa perspectiva, Chen *et al.* (2003) destacam que o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem em uma organização envolve a educação contínua de seus membros. Esse processo ocorre convertendo a memória individual, que é o conhecimento acumulado de um indivíduo, em memória organizacional, que assume a forma de metas, manuais ou procedimentos padrão.

Conforme Silva (2009, p. 118), “as organizações não têm cérebro, mas têm sistemas cognitivos e memórias institucionalizadas em processos ou sistemas de gestão que formam uma ideologia”. Para o autor, muitas organizações têm dificuldades para preservar sua memória organizacional e os conhecimentos dos indivíduos podem estar acumulados em sua memória individual e, dessa forma, a difusão do conhecimento na organização é dificultada por não existir um processo de aprendizagem organizacional efetivamente difundido. Nesse sentido, Delfino e Silva (2014) em seu estudo sobre o processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional destacam a importância do líder em conhecer as formas de armazenamento existentes na organização, incentivar a utilização do conhecimento resultante da sistematização e criar procedimentos para a tomada de decisão no âmbito organizacional. Além disso, acentua-se sobre o papel dos liderados de alimentar os sistemas da empresa com informações para que todos tenham acesso, assim como conhecer e fazer uso dos sistemas de armazenamentos que a organização dispõe (DELFINO; SILVA, 2014).

#### **4.5 O papel do líder na promoção da aprendizagem**

A empresa pesquisada tem se mostrado um ambiente propício a aprendizagem, em que os presidentes na postura de líderes, ressaltaram proporcionar abertura para que os membros pudessem adquirir conhecimentos, favorecer a criatividade e a inovação, promover integração entre os liderados, oferecer suporte nas dificuldades, trocar experiências de trabalho nas reuniões e encontros, estimular os membros a serem proativos na busca pela capacitação e criar vínculos com os professores e outras EJs.

No momento em que a gente criava vínculos pessoais de vida, de estudo, de empresa, ficava muito mais fácil de estarmos compartilhando as informações, o aprendizado um do outro. Enquanto presidente eu tentava incentivar as pessoas a aprender, a trazer experiências, tentava centralizar tudo nessa questão de compartilhar o que havíamos aprendido [EJ2].

Algumas maneiras pelas quais eu tentava estimular a aprendizagem era por meio de imersões, para que os membros pudessem compartilhar experiências uns com os outros, e os deixava muito à vontade para questionar, tirar dúvidas, sugerir melhorias, sugerir novas ideias e também os incentivava a estudar, a ler, manter uma rede de contatos com outras EJs e com os professores para receber orientações, e principalmente, incentivava-os a prospectar, a ir em busca de clientes [EJ8].

Nesse sentido, Farhan (2018) corrobora ao ressaltar que os líderes precisam promover um processo de aprendizagem contínua na organização por meio da partilha, troca de conhecimentos e experiências. Assim, para o autor os líderes atuam como facilitadores da aprendizagem organizacional e devem ter atitudes corretas para motivar os liderados a aprenderem, removendo obstáculos e criando uma cultura de aprendizagem. Portanto, os participantes da pesquisa também destacaram que os liderados também devem contribuir para a aprendizagem dentro da organização e facilitar para que o conhecimento seja compartilhado, no intuito de agregar valor na formação de seus colegas, e em serem proativos na busca de novos aprendizados. Isso pode ser evidenciado nos discursos dos seguintes entrevistados:

O principal é o espírito da colaboração e não querer guardar o conhecimento só para si. Pensar sempre no bem e na evolução da empresa, na evolução dos colegas como um todo [EJ4].

[...] Todos têm a contribuir para a aprendizagem mútua dentro da empresa por meio do compartilhamento de experiências, casos práticos, o que tem estudado nas teorias em sala de aula ou pela vivência prática no dia a dia da empresa [EJ7].

Além disso, destaca-se também a EJ como facilitadora da aprendizagem dos membros. As empresas juniores, em sua essência, têm o intuito de prestar serviços e desenvolver projetos que contribuam para o desenvolvimento acadêmico dos membros, fomentem experiências de mercado e promovam o crescimento pessoal e profissional dos associados (BRASIL JÚNIOR, 2015). O pesquisado EJ1 ressalta: “*desde que eu entrei na empresa, desenvolvi muito minha mente. Então estou trazendo conhecimento para dentro da empresa, para dentro de mim e para as pessoas ao meu redor*”. Nessa perspectiva, os membros têm a oportunidade de, a partir da formação teórica obtida em sala de aula, colocar seus conhecimentos em prática e de desenvolver-se enquanto profissionais e futuros administradores. Os pesquisados corroboram com essa visão ao afirmar:

[...] no momento em que essas pessoas estão na empresa, estão fazendo uma atividade, estão indo em busca de um serviço, de alguma forma de prospectar e de fechar um projeto, essas pessoas estão aprendendo. Acho que a melhor maneira formal da empresa incentivar a aprendizagem seria por meio da prática [EJ2].

O foco da EJ tem que ser acima de tudo o desenvolvimento dos membros. E para isso tem que haver os incentivos, os programas de qualificação, a utilização dos recursos da EJ sempre na qualificação dos membros, incentivar eles a participarem de cursos extracurriculares, eventos, oferecer auxílio nesse sentido [EJ9].

Diante disso, destaca-se a importância de um ambiente organizacional que favorece a aprendizagem dos membros, e de líderes que promovem e incentivam as pessoas a adquirir conhecimentos, compartilhar e disseminar informações entre os colegas e na empresa, para que sejam formalizadas, padronizadas e armazenadas as informações na memória na organização e, posteriormente, sejam acessadas e utilizadas pelos membros. Portanto, de acordo com Farhan (2018), os líderes precisam aumentar a efetividade do processo de aprendizagem nas organizações, ser flexíveis para adotar o estilo de liderança necessário, compartilhar conhecimentos, experiências e considerar o *feedback* como um elemento-chave no processo de aprendizagem e seu papel em facilitar o desenvolvimento dos indivíduos.

## 5 Considerações finais

A aprendizagem organizacional é um processo de fundamental importância para as organizações, haja vista que o conhecimento e a informação é o recurso mais poderoso e complexo no contexto de desenvolvimento atual. Desse modo, a aprendizagem organizacional é identificada como um campo voltado para o estudo dos processos cognitivos e sociais do conhecimento nas organizações, que estão imbricadas nas práticas organizacionais e de trabalho (ANTONELLO, GODOY, 2011).

Nessa conjuntura, o objetivo desse artigo analisar o papel da liderança como facilitador da aprendizagem organizacional em uma Empresa Júnior vinculada a um curso de graduação em Administração. Tal análise tomou como base o modelo proposto por Silva (2009), que engloba quatro processos: geração, compreensão, disseminação e institucionalização.

No que se refere ao primeiro processo de aprendizagem organizacional (geração), identificou-se que o papel do líder consiste em buscar capacitações e interações externas com outras realidades, para incentivar e incrementar o desempenho dos demais membros da Empresa Júnior. Além disso, a interação representa um importante mecanismo para os empresários juniores na busca por novas ideias e inovação.

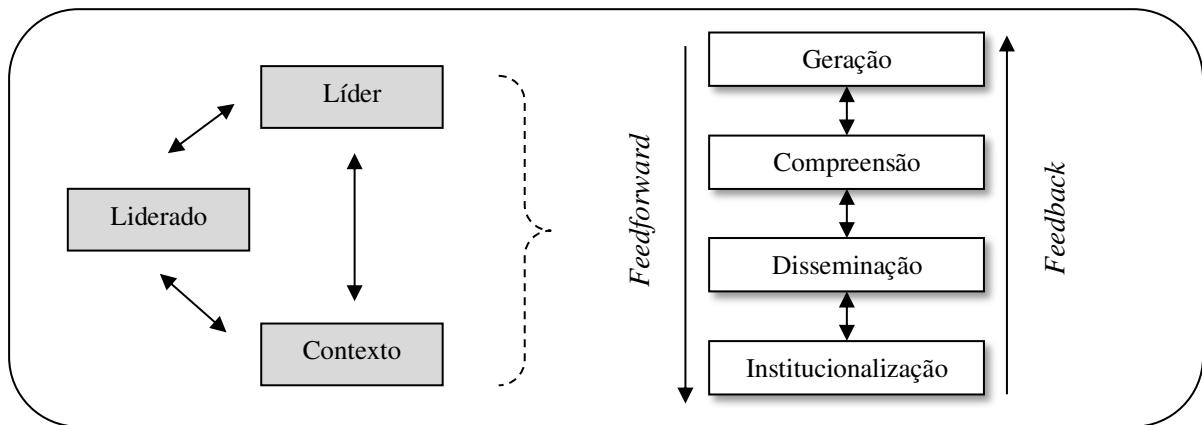
No segundo processo (compreensão), observou-se que o líder desempenha a função de intermediador e catalizador das informações adquiridas e, posteriormente, repassadas aos demais membros. Essa medida impõe ao líder a responsabilidade de compreender bem todos os setores da empresa de maneira mais abrangente, entendendo suas limitações e particularidades.

No processo de disseminação, é evidente o suporte que a tecnologia oferece para o desempenho das ações e atividades da Empresa Júnior, pois constatou-se que diversas plataformas digitais são utilizadas com o intuito de disseminação da informação. Apesar disso, a articulação do líder se mostra como ponto imprescindível para que as informações transcorram de maneira eficiente, haja vista que o ambiente e o nível de aproximação entre os membros permitem o caráter mais informal de relacionamento.

O último processo do modelo corresponde a institucionalização. No estudo, verificou-se que o ambiente de Empresa Júnior é bastante favorável para a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento. No entanto, muito pouco desse conhecimento é institucionalizado na organização, pois combina a inexperiência por parte dos membros com a alta rotatividade nos cargos, podendo influenciar no desempenho e desenvolvimento da organização. Nesse contexto, o líder deve buscar incentivar cada vez mais a adoção de políticas com fins de registro e institucionalização como práticas na Empresa Júnior.

Este artigo contribui ao evidenciar a importância do líder em promover práticas no ambiente organizacional para que haja um processo de criação, compartilhamento e disseminação de conhecimento entre os membros da organização, e para que o conhecimento não se perca ao longo do tempo com a saída dos membros, de modo que o conhecimento tácito presente na mente de cada pessoa se torne também explícito em prol do desenvolvimento organizacional. Além disso, destaca-se o papel do líder gestor como um agente que influencia seus liderados na busca pelo desenvolvimento de saberes, capacitações e na busca pelo desenvolvimento de sua carreira profissional. Essa perspectiva impacta diretamente na reflexão sobre a ação gerencial como fio condutor para a aprendizagem nas empresas. A Figura 1 ilustra o processo de aprendizagem organizacional pode ocorrer do indivíduo para a organização (*feedforward*) ou da organização para o indivíduo (*feedback*). Nessa relação, está o papel do líder como facilitador e promotor da aprendizagem dos membros, e a influência do contexto organizacional que impacta na maneira como os indivíduos se comportam, pensam e agem.

Figura 1- Processo de aprendizagem organizacional e liderança



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Como limitações desse estudo, evidencia-se que a pesquisa englobou apenas os ex-integrantes da EJ que ocuparam os cargos de liderança como presidentes, e não foi possível envolver os cargos de diretores que em seus departamentos exercem também alguma função de liderança. Recomenda-se que em estudos futuros essa perspectiva mais ampla seja adotada, bem como a compreensão desse processo em uma diversidade maior de Empresas Juniores, sejam elas do estado ou até mesmo no Brasil, avaliando o impacto dessas organizações na formação dos alunos de graduação, e para o desenvolvimento regional por meio de seus serviços.

## Referências

- AARONS, G. A. *et al.* Discrepancies in leader and follower ratings of transformational leadership: relationship with organizational culture in mental health. **Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research**, v. 44, n. 4, p. 480-491, 2017.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: R. L. RUAS, C. S. ANTONELLO & L. H. BOFF (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ANTONELLO, C. S.; AZEVEDO, D. Aprendizagem organizacional: explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Org.) **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Org.) **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BANDE, B. *et al.* Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições Loyola, 2011.
- BARON, L. Authentic leadership and mindfulness development through action learning. **Journal of Managerial Psychology**, 2016.

- BASS, B. M. (Ed.), **Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research** (revised and expanded version). The Free Press, New York, 1981.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.
- BERSON, Y. *et al.* Leadership and organizational learning: a multiple levels perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 17, p. 577–594, 2006.
- BITTENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: UNISINOS, 2005.
- BOWERS, M. R.; HALL, J. R.; SRINIVASAN, M. M. Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. **Business Horizons**, v. 60, n. 4, p. 551-563, 2017.
- BRASIL JÚNIOR. **CNEJ - Conceito Nacional de Empresas Juniores**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/crie-sua-ej>>. Acesso em 21 de outubro de 2019.
- CAMPOS, E. B. D. *et al.* Empresas juniores como espaços de apoio à formação profissional de estudantes universitários brasileiros. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 14(4), out-dez, 2014.
- CHEN, J. Q. *et al.* Systems requirements for organizational learning. **Communications of the ACM**, 46(12), 73–78, 2003.
- CROSSAN, M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. Organizational learning: toward a theory. **Working Paper Series**, Londres, Richard Ivey School Business, p. 1-43, mai. 1998.
- D'AMELIA, M. Aprendizagem de Competências Gerenciais: Revisão Conceitual e Contribuições para a Prática. In: REATTO, D.; GODOY, A. S. (Org). **Aprendizagem e competência nas organizações: discussões contemporâneas**. São Carlos: RiMa Editora e Editora Unesp, 2016.
- DELFINO, I. A. L. **Processo de liderança e aprendizagem organizacional no Sebrae/PB**. 2011.
- DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B. O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no SEBRAE. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 2, 2014.
- DUAN, J. *et al.* Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. **Journal of Organizational Behavior**, v. 38, n. 5, p. 650-670, 2017.
- FARHAN, B. Y. Application of path-goal leadership theory and learning theory in a learning organization. **Journal of Applied Business Research (JABR)**, vol 34, n. 1, 2018.
- FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HUBER, G. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. **Organizational Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.



- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MENESES, M. F. T.; RIBEIRO, K. L. L. M.; ZAGO, C. C. Aprendizagem organizacional e competências organizacionais: duas faces da mesma moeda?. **Revista Ciências Administrativas**, v. 12, n. 1, p. 54-61, 2006.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: a guide to design and interpretation**. San Francisco: Jossey Bass, 2009.
- MIAO, Q. *et al.* How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. **Public Administration Review**, v. 78, n. 1, p. 71-81, 2018.
- NEWMAN, A. *et al.* How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. **Journal of Business Ethics**, v. 145, n. 1, p. 49-62, 2017.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. Sage publications, 2018.
- OUTHWAITE, W., BOTTOMORE, T. (Orgs.). **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.
- PAUL, S.; WHITTAM, G. The show must go on: Leadership learning on Broadway. **Organizational Dynamics**, v. 44, n. 3, p. 196-203, 2015.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SANTOS, M. G. *et al.* Como Aprendem os Empresários Juniores no Brasil: Um Estudo Quantitativo sobre as Modalidades de Aprendizagem Organizacional. **XXXVII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2013.
- SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- SILVA, A. B.; COSTA, A. B.; DIAS, S. O. M. Determinantes do processo de aprendizagem no programa trainee da Empresa Júnior de Administração (EJA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **RACE**, Unoesc, v. 15, n. 1, p. 275-298, jan./abr. 2016.
- STARKEY, K. What can we learn from the learning organization? **Human Relations**, v. 51, n. 4, p. 531-546, 1998.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TANG, G. *et al.* Work–family effects of servant leadership: The roles of emotional exhaustion and personal learning. **Journal of Business Ethics**, v. 137, n. 2, p. 285-297, 2016.
- VENDRAMINI, P. *et al.* **Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador**, 2000.
- VERA, D.; CROSSAN, M. Strategic Leadership and organizational learning. **Academy of Management Review**. v. 29, n. 2, p. 222-240, 2004.