



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **ESTILOS DE APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: O CONTEXTO DE EMPRESAS DE TI**

*LEARNING STYLES IN CORPORATE EDUCATION: THE CONTEXT OF IT COMPANIES*

**EDUARDO ALEXANDRE RODRIGUES**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à órgão de fomento:

N/A



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **ESTILOS DE APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: O CONTEXTO DE EMPRESAS DE TI**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo do presente estudo é identificar os estilos de aprendizagem de profissionais em diferentes contextos organizacionais, principalmente nas empresas de TI. Pretende-se com isso identificar peculiaridades de acordo com os estilos de aprendizagem que emergem nesta pesquisa. Neste caso, a identificação dos estilos de aprendizagem pode auxiliar as organizações da definição de um processo adequado de desenvolvimento e aprendizagem.

### **Relevância/originalidade**

Treinamento e desenvolvimento trata-se de um dos fatores de grande importância dentro das organizações. Como visto dentro da Visão Baseada no Conhecimento (knowledge-based view – KBV) sugere-se que a razão primária da empresa é a criação e aplicação do conhecimento, conforme Demsetz (1991), Grant (1996) & Spender (1996). Sendo isso fator de grande importância vê-se a importância de levantar-se a discussão de como os Estilos de Aprendizagem podem auxiliar neste processo.

### **Metodologia/abordagem**

A metodologia abordada será de natureza exploratória. Tendo paradigma positivista. Utilizando método survey, sendo assim de natureza quantitativa. A unidade de análise empresas de TI.

### **Principais resultados**

Com a obtenção dos resultados dos estilos de aprendizagem dos indivíduos da empresa investigada neste artigo, foi observado uma relação preponderante quanto a um estilo de aprendizagem experiencial. Os mapeamentos dos estilos de aprendizagem revelaram uma certa predominância de duas características bem destacadas. Num universo de 21 indivíduos que responderam o inventário apresentado, tivemos 40% deles como Assimiladores, e 50% como convergentes. O restante tivemos 5% Acomodador e 5% Divergentes.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

As contribuições teóricas/metodológicas são a introdução de um modelo teórico educacional nos processos de treinamento nas organizações. Os treinamentos nas organizações não levam em consideração os estilos de aprendizagem individuais. Levando-se em consideração estes estilos, as organizações poder-se-ão beneficiar-se com maior assertividade na obtenção do conhecimento.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

As contribuições para a gestão poderão ser observadas em um melhor aproveitamento dos treinamentos organizacionais. Entendendo o modelo e os estilos de aprendizagem de cada indivíduo o recurso poderá ser melhor aproveitado em alguma atividade específica, ou na melhor obtenção de resultados.

**Palavras-chave:** Estilos de aprendizagem, Aprendizagem experiencial, treinamento corporativo.



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *LEARNING STYLES IN CORPORATE EDUCATION: THE CONTEXT OF IT COMPANIES*

### **Study purpose**

The objective of the present study is to identify the learning styles of professionals in different organizational contexts, mainly in IT companies. It is intended to identify peculiarities according to the learning styles that emerge in this research. In this case, the identification of learning styles can help organizations to define an appropriate process of development and learning.

### **Relevance / originality**

Training and development is one of the factors of great importance within organizations. As seen within the Knowledge-Based View (KBV) it is suggested that the primary reason of the company is the creation and application of knowledge, as Demsetz (1991), Grant (1996) & Spender (1996). This being a very important factor, we see the importance of raising the discussion of how Learning Styles can assist in this process.

### **Methodology / approach**

The approached methodology will be exploratory in nature. Having a positivist paradigm. Using survey method, thus being quantitative in nature. The unit of analysis of IT companies.

### **Main results**

With the results of the learning styles of the individuals of the company investigated in this article, a predominant relationship was observed in terms of an experiential learning style. The mapping of learning styles revealed a certain predominance of two well-highlighted characteristics. In a universe of 21 individuals who answered the presented inventory, we had 40% of them as Assimilators, and 50% as convergent. The rest had 5% accommodation and 5% divergent.

### **Theoretical / methodological contributions**

Theoretical/methodological contributions are the introduction of a theoretical educational model in the training processes in organizations. Training in organizations does not take individual learning styles into account. Taking these styles into account, organizations can benefit from greater assertiveness in obtaining knowledge.

### **Social / management contributions**

Contributions to management can be seen in better use of organizational training. Understanding the model and the learning styles of each individual, the resource can be better used in a specific activity, or in obtaining better results.

**Keywords:** Learning Styles, Experiential learning, Corporate training



### 1 Introdução

Seja na sala de aula de uma Universidade, ou colégio, ou seja, em um treinamento corporativo, lidar com diferentes perfis é sempre uma tarefa desafiadora. Os educadores e instrutores corporativos podem buscar conhecer melhor o público-alvo primeiramente, avaliando quais características comportamentais são encontradas nos grupos. E assim, definir a melhor forma de implementar um modelo de treinamento e capacitação.

Treinamento e desenvolvimento trata-se de um dos fatores de grande importância dentro das organizações quanto estratégia. Como visto dentro da Visão Baseada no Conhecimento (knowledge-based view – KBV) sugere-se que a razão primária da empresa é a criação e aplicação do conhecimento conforme Demsetz (1991), Grant (1996) & Spender (1996).

Neste contexto, a gestão do conhecimento e a potencial capacidade de aprendizagem dos colaboradores, de fato são, elementos diretamente relacionados ao capital intelectual de uma organização, e compõem elementos balizadores dos processos do empreendedorismo corporativo Harrison & Leitch (2005) e também Minniti & Bygrave (2001).

Estudos em relação ao tema têm tratado, e até mesmo ressaltado, sobre a importância de as empresas estimularem seus colaboradores a desenvolverem novas competências e renovarem a dinâmica organizacional conforme Aktas (2012) & Hung (2011).

Compreende-se que a formação de um profissional não se interrompe ao longo da carreira de acordo com Pimentel. A (2007), e que implica na constante aquisição de conhecimentos, de atitudes e de competências necessária ao longo da sua carreira. Entende-se que o desenvolvimento profissional transcorre do engajamento do profissional em seu próprio processo de aprendizagem.

Em consequência disso, entender com mais ênfase o desenvolvimento do profissional pela área de Treinamento e Desenvolvimento é fundamental para a criação de programas de formação e propostas de análise da atuação mais específicos. É aí, que entendemos a importância dos estilos de aprendizagem de acordo como o modelo de Kolb (1984) assumindo que o ciclo de aprendizagem experiencial neste processo de aperfeiçoamento e colaboração nas organizações pode auxiliar em resultado ainda não identificados.

Atualmente, ao pensarmos na diversidade de formas de aprendizagem exige-nos atender às individualidades pessoais no contexto da sociedade, e conseqüentemente nas organizações.

Cerqueira (2000, p.37) menciona que: “Quando os professores conhecem e respeitam os estilos de aprendizagem peculiares de seus alunos, proporcionando instrução em



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



consonância com os mesmos, verificam-se um aumento de aproveitamento acadêmico e um decréscimo de problemas de ordem disciplinar, bem como melhores atitudes em relação à Escola”.

Considerado esse cenário no âmbito educacional corporativo, e não somente acadêmico, destacamos o estudo sobre a teoria de estilos de aprendizagem, que nos possibilita ampliar o que consideramos como formas de aprender, de acordo com as competências e habilidades pessoais do indivíduo de acordo com a sua característica, e assim moldar as ferramentas para que atenda estes de forma mais assertiva.

### 1.1 Identificação de Lacuna e Problema de Pesquisa

Este artigo científico surge de acordo com a necessidade de uma compreensão maior quanto aos treinamentos realizados pelas organizações considerando o indivíduo neste processo. Os estilos de aprendizagem pode ser uma ferramenta, se compreendida e identificada, importante nas empresas de TI para que a área de desenvolvimento tenha uma estratégia adequada. Para isso, as empresas podem adotar a identificação e características de seus colaboradores. Entender em que modelo de aprendizagem estão e, a partir desta informação obtida montar a estratégia de treinamento.

De acordo com o que Kolb desenvolveu a aprendizagem implica em algumas premissas como na existência e na constituição de estruturas mentais que auxiliam na elaboração do conhecimento considerando a experiência. E nisso, esta constituição e estruturas organizam-se e se relacionam de maneiras diferentes em diferentes estilos.

É neste ponto que vamos trabalhar para entender os que emerge nas organizações de TI, e assim aproveitar esta abordagem para uma melhor estratégia de desenvolvimento.

Quais grupos distintos emergem entre os estilos de aprendizagem individuais em um contexto de capacitação e treinamento **organizacional?**

### 1.2 Objetivos

O objetivo do presente estudo é identificar os estilos de aprendizagem de profissionais em diferentes contextos organizacionais, principalmente nas empresas de TI. Pretende-se com isso identificar peculiaridades de acordo com os estilos de aprendizagem que emergem nesta pesquisa.



Neste caso, a identificação dos estilos de aprendizagem pode auxiliar as organizações da definição de um processo adequado de desenvolvimento e aprendizagem.

## 2. Fundamentação Teórica

Este referencial teórico tende a apresentar em termos gerais os principais conceitos e definições que amparam o problema de pesquisa deste artigo. Sustentando aqui os objetivos propostos, tanto os gerais quanto os específicos.

Começo com a discussão da importância do RBV (Resource-based view) e KBV (knowledge-based review) neste artigo, e a base de sustentação para compreensão da importância nas organizações quanto as capacidades de desenvolvimento e desdobramento quanto ao conhecimento. Logo em seguida, são apresentados a teoria de aprendizagem experiencial mostrando como os modos e os ciclos de aprendizagem foram definidos, e suas concepções. Em aprendizagem experiencial, discuto os modos de aprendizagem apresentando os detalhes e suas características, e também os estilos de aprendizagem de acordo com o conceito que Kolb (1984) demonstra, compondo assim, a aprendizagem experiencial de acordo com a teoria.

Por fim, é apresentado as hipóteses do estudo mediante o referencial teórico apresentado. Sendo este, ponto de análise para comprovação ou não após a coleta de dados e conclusões.

### 2.1 Considerações e implicações referente a Estratégia.

Estratégia pode ser definida com seus cinco P's, ou seja, plano, padrão, perspectiva, posição e pretexto de acordo com Mintzberg et al. (2000). Sendo assim, e assumido que estratégia seria posicionar-se em um setor específico e competitivo, ela pode ser compreendida pelos gestores como “desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente” de acordo com Porter (1999).

Assumindo que estratégia também pode ser definida o uso correto dos recursos e das capacidades internas de uma organização se adequando aos desafios e obtendo as melhores oportunidades que o mercado, ou o ambiente possam fornecer, de acordo com Grant (1991). Assim, é possível concluir que o conceito de estratégia considera três pontos principais em sua concepção que são: a organização, seus concorrentes e seu diferencial competitivo. Ao passar



do tempo, a vantagem competitiva pode ser desgastada através da queda da vantagem dos recursos e das capacidades da organização, e claro também dos imitadores. Isso depende das características tanto dos recursos e das capacidades, e também, de como estes são gerenciados, de acordo com Grant (1991).

Com isso a RBV, é uma importante teoria indicada para analisar os recursos internos da organização.

Prahalad & Hamel (1990) ampliam a RBV colocando em destaque os conceitos de competências. Estes autores deram um conceito popularizado de “competência central” sendo considerado o aprendizado de todos da organização. Esta competência central seria de uma forma aquela que se acumularia, sendo flexível, proporcionando um alcance a mercados distintos, proporcionando benefícios aos consumidores e que não fosse facilmente imitável.

Em resumo, a forma como a organização gerencia e conduz estes recursos com certeza culminará com uma vantagem competitiva diante de sua concorrência. É de importância considerar que para gerenciar esses recursos, suas habilidades, assim como suas percepções, os seus conflitos, e os seus interesses são pontos de grande relevância para a obtenção competitividade da organização. Considerando os indivíduos como um dos recursos, assim podemos revisar o que reflete a RBV, e também colocar em perspectiva que a aprendizagem experiencial de Kolb (1984) pode ser um diferencial na competitividade da empresa fazendo com que o conhecimento seja primeiro mapeado, e posteriormente melhorado.

## **2.2 Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV).**

Vimos que o Porter (1999) assume que estratégia seria posicionar-se em um setor específico e competitivo, e que ela pode ser compreendida pelos gestores como “desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente” preocupando-se principalmente com o ambiente externo.

Com isso, a RBV propõe algo distinto focando particularmente a organização. Sendo esta uma transição importante proporcionado uma análise distinta da estratégia das organizações considerando os aspectos internos, em vez somente do ambiente. Sendo esta visão uma Vantagem Competitiva.

Um dos pontos que é preciso considerar é que recursos se entende como sendo forças e fraquezas de uma organização. Precisamente podemos considerar que recursos são aqueles ativos que podem ser os tangíveis e os intangíveis, que tem um vínculo não permanente, ou



semipermanente, à organização, e que devam ser gerenciados para que sejam criadas barreiras quanto a concorrência. Exemplos de recursos podem ser: as marcas, o conhecimento interno, as habilidades pessoais, os ativos como maquinas e capital, de acordo com Wernerfelt (1984).

Vale aqui pontuar que identificar recursos que sejam estratégicos a organização não é fácil. Neste aspecto surge uma proposta para uma abordagem distinta, ou seja, um olhar para o interior das organizações. Wernerfelt (1984) surge então como um dos pioneiros com esta proposta fundamentalmente importante.

Comungando quanto a mesma teoria Barney (1991) menciona que os recursos de uma organização incluem as capacidades, as habilidades, os processos organizacionais, os atributos da organização e também o conhecimento controlado por ela. Enfatiza também que este controle é o balizador por conceber e implementar estratégias que podem melhorar a eficiência e também a efetividade da organização. Barney (1991) categoriza os recursos de três formas: O primeiro sendo o capital físico que inclui as tecnologias físicas, como planta e os equipamentos, bem como também o acesso as taxas de materiais. O segundo o capital humano que inclui treinamento, a experiência, o julgamento, a inteligência, os relacionamentos e insights de todos que fazem parte da organização. E, por fim, o capital organizacional, que inclui o planejamento, o controle e coordenação de sistemas, e também o relacionamento informal entre os indivíduos que estão na organização e dos mesmos com o ambiente.

Sendo assim, o que uma organização necessita fazer para ganhar destaque na competitividade, é criar uma situação onde sua posição, não importa o seguimento, e com seus recursos diretos ou indiretos, sejam difíceis de serem alcançados pela concorrência.

Wernerfelt (1984) menciona que como recursos seriam o maquinário, lealdade dos clientes, a experiência em produzir, a liderança tecnológica que foi desenvolvida ou adquirida. Barney (1991) caracteriza os conceitos da vantagem competitiva. Sendo assim, chama a atenção para o fato das organizações que competem ser parecidas nos recursos que controlam, sendo assim, não possível de obterem vantagem competitiva, pois os recursos facilmente seriam copiados. Por isso, Barney (1991) sugestiona que para ter uma vantagem competitiva sustentável, é preciso construir um modelo onde os recursos da organização sejam heterogêneos e imóveis. Esta abordagem quanto ao RBV, proporciona compreender, por exemplo, causas que colocam uma organização em vantagem competitiva, e sustentando-a com um desempenho muito superior aos seus concorrentes. Suas competências são fatores importantes.



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Neste ponto, é considerado a competência da organização como uma conexão entre o conhecimento adquirido e a estratégia da organização, como a capacidade de uma organização em implementar ou atuar com outras organizações.

Sendo assim, estas competências não seriam simplesmente uma reunião do time que gere os recursos para definir se há ou não esta capacidade. Ser capaz, envolveria um uma complexa coordenação entre as pessoas e recursos, e que o aprimoramento ocorreria através do aprendizado por meios da repetição ou treinamento.

Para Grant (1996) uma das razões primárias de uma organização é a aplicação do conhecimento. Sendo a premissa da KBV (knowledge-based view). Distintos desempenhos entre organizações são resultado de distintas base de conhecimento e diferentes capacidades que por ventura desenvolveram quanto ao conhecimento.

A RBV através dos recursos e a KBV através da aplicação do conhecimento são alicerces importantes para o sucesso e a Vantagem competitiva, e por consequência para os estilos de aprendizagem nas organizações.

### **2.3 Teoria da Visão Baseada no Conhecimento (KBV).**

As teorias sobre organizações são conceitos e modelos que explicam e preveem sua estrutura e comportamento.

Na visão baseada em recurso (RBV) reconhece que a possibilidade de transferências dos recursos e das capacidades, gera um fator crítico para a sustentabilidade de uma vantagem competitiva. Com relação ao conhecimento a questão sobre transferências é importante não apenas entre as organizações, mas ainda mais dentro da organização.

A visão Baseada no conhecimento (knowledge-based view) sugere que a única razão de uma organização é criar e aplicar o conhecimento. Para Grant (1996) o conhecimento é tido como parte integrante do indivíduo, e com isso o papel da organização é aplicar este conhecimento ao invés de criá-lo.

Sendo assim, esta afirmação põe o conhecimento como sendo a parte de grande valor adicionado a estratégia das organizações.

Grant (1996) define que o conhecimento pode ser o “explícito”, onde está escrito, quanto ao conhecimento “tácito” que não estaria escrito. Por isso, levanta-se questões importantes de como conhecimento “tácito” ou o “Know-how” podem ser transferidos dentro das



organizações. A conexão do conhecimento especializado para realizar uma tarefa de produção, ou seja, qualquer que possa ser, é essencial na capacidade organizacional.

Eisenhardt e Santos (2002) afirmam que a KBV pondera que o conhecimento como um recurso estratégico é o mais significativo da empresa.

Grant (1996) define que o conhecimento pode ser o “explícito”, onde está escrito, quanto ao conhecimento “tácito” que não estaria escrito. Por isso, levanta-se questões importantes de como conhecimento “tácito” ou o “Know-how” podem ser transferidos dentro das organizações. A conexão do conhecimento especializado para realizar uma tarefa de produção, ou seja, qualquer que possa ser, é essencial na capacidade organizacional.

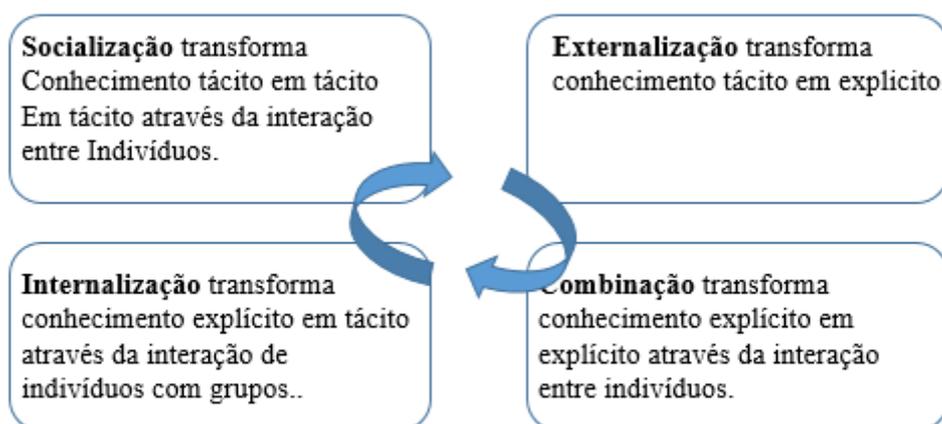
Eisenhardt e Santos (2002) afirmam que a KBV pondera que o conhecimento como um recurso estratégico é o mais significativo da empresa.

Complementarmente, a capacidade de inovar nas organizações pode ser gerada através de uma combinação dos conhecimentos individuais, e também de uma diversidade dos conhecimentos de grupos, de acordo com Cohen & Levinthal (1990). Esta combinação é vital para que as atividades de pesquisa e desenvolvimento sejam de fato, ou levam à obtenção de uma vantagem competitiva. Em resumo, o conhecimento e o aprendizado organizacional possuem papel de extrema importância na construção de uma vantagem competitiva.

Há também uma visão que contempla e define o conhecimento como sendo uma mistura de experiência, os valores, de informação contextual e de uma visão especializada que fornece uma estrutura de avaliação e agrupamento de experiências novas e informações, conforme Devenport & Prusak (1998).

Nonaka (1994) define que a disseminação e uso do conhecimento se dá de várias maneiras. O Conhecimento tácito (não formalmente expresso) e o explícito (sem ambiguidades).

Figura 1. O modelo de criação de Nonaka (1994).



Fonte: Nonaka (1994).

Na demonstração através do modelo de criação de conhecimento de Nonaka (1994) pode-se avaliar se as equipes nas organizações possuem o foco no aprendizado, e de como este aprendizado beneficia a organização. Para Massingham (2014), por outro lado, menciona que o aprendizado passa entre os níveis de liderança e no ambiente interno, das equipes e entre a liderança, em um sistema de constante influencia dentro e também entre os níveis.

Através das características contidas nesses blocos, é possível avaliar se as equipes têm foco no aprendizado e como esse aprendizado beneficia a organização. Massingham (2014), por sua vez, coloca que o aprendizado circula internamente e entre os níveis de liderança, de equipes e entre liderança e equipes, em um fluxo de constante influência dentro e entre os níveis.

Em suma, algumas considerações sobre KBV (knowledge-based view). São elas:

- O conhecimento é considerado o recurso mais estratégico de uma organização.
- Diferenciação entre o conhecimento tácito e o explícito.
- Que o conhecimento tácito é adquirido e armazenado de forma altamente especializada em indivíduos.
- A organização precisa de uma ampla gama de conhecimentos.

Neste conceito, e considerando que o conhecimento seja um dos ativos mais importantes de uma organização, é preciso não somente mate-lo. É preciso expandi-lo para que a organização possa ter uma Vantagem competitiva sustentável na era da Informação. Também



é importante saber em qual momento este conhecimento está, e assim, a organização poderá apoiar nesta expansão. Como? Utilizando de ferramentas e métodos de treinamento e desenvolvimento, onde a organização poderá extrair o melhor dos indivíduos. Mas para isso, é preciso saber como o indivíduo aprende, e em que estágio da sua vida adulta e profissional esteja.

Sendo assim, a teoria experiencial de Kolb (1984), e os estilos de aprendizagem podem apoiar as organizações.

### **2.4 Aprendizagem Experiencial e os Estilos de Aprendizagem.**

Estilos de um modo geral é a preferência que um indivíduo usa suas habilidades na execução de uma atividade ou tarefa. Não sabemos e não podemos afirmar que estes estilos são bons ou ruins, se são úteis ou não, mas somente diferentes Sternberg (1994).

Todo o indivíduo possui algum tipo de estilo, segundo Sternberg (1994). Os estilos podem ser variados de acordo com cada indivíduo para cumprir a diferentes atividades ou circunstâncias. Um ponto importante é mencionar que os estilos sofrem alterações com o decorrer do tempo, principalmente devido as mudanças que o próprio indivíduo sofre no decorrer da vida.

Segundo Wechsler & Naglieri (2006) há concepções comuns com o termo “estilo” que são usados de uma forma para denominar algumas categorizações, como por exemplo: o estilo cognitivo, o estilo de aprender, estilo de personalidade, estilo criativo, o estilo estético, o estilo de fala, etc.

Baseado nesta premissa, muito pouco tem se discutido nas organizações a aprendizagem experiencial e os estilos de aprendizagem de seus indivíduos. É comum ver organizações aplicando treinamentos sem a consideração que os indivíduos possuem uma aprendizagem experiencial, conseqüentemente estilos de aprendizagem próprios.

A teoria da aprendizagem experiencial incide em um enfoque quanto ao desenvolvimento do adulto considerando especialmente o seu lado profissional.

Segundo Kolb (1984), existem distintos estilos de aprendizagem que moldam a formação de um adulto e profissional, e estes são formados de quatro estágios. Ele reforça em sua teoria que existem estilos individuais de aprendizagem diferentes, e que necessitam ser considerados.

O processo de aprendizagem Kolb (1984), ocorre por meio da compreensão da experiência e de sua transformação, levando o indivíduo a desenvolver o modelo que denominou de aprendizagem experiencial, buscando conhecer o processo da aprendizagem



baseado na própria experiência. Dessa forma, o autor direcionou o conhecimento de como se aprende e se assimila a informação, de como resolver problemas e tomar decisões e, por meio desses questionamentos, desenvolveu o modelo que denominou experiencial. Kolb (1984) defende que a aprendizagem é baseada na experiência e que ocorre ao longo da vida.

Com base nas suposições teóricas de que a aprendizagem é um processo contínuo e ocorre durante toda a vida do indivíduo, Kolb (2005) apresenta em sua pesquisa que a aprendizagem experiencial é, muitas vezes, compreendida como um conjunto de ferramentas e técnicas que fornecem às discentes experiências a partir das quais eles podem aprender.

O processo de aprendizagem é diferente para cada indivíduo, que busca uma forma diferente de interagir, aceitar e processar os estímulos e informações. Cada indivíduo possui um estilo de aprender Kolb (1984).

Neste aspecto, o papel de um professor, e ou de um instrutor, é de extrema importância, pois ele deve ser capaz de identificar os diferentes estilos de aprendizagem, e intervir quando necessário, a fim de garantir que a aprendizagem ocorra Kolb (1984).

Todo processo de aprendizagem é cíclico, segundo Kolb (1984), e este processo perpassa pelos quatro estilos de aprendizagem, embora cada indivíduo apresente maior afinidade por um deles.

O modelo de aprendizagem na tabela 1 mostra que: quando um indivíduo está no processo de aprendizagem ele escolhe a forma mais adequada ou confortável para aprender. E assim, inicia-se o ciclo. Por exemplo, se este indivíduo começa no modelo de aprendizagem através da Experiência Ativa (EA) ele sentirá o que foi produzido ou executado por meio desta experiência, e, por conseguinte, o mesmo indivíduo seguirá o ciclo criando observações sobre a experiência obtida e as conexões com a realidade e questões cotidianas através da Experiência Concreta (EC).

Tabela 1 – Características dos modos de aprendizagem.

<b>Modos de Aprendizagem</b>	<b>Principais Características</b>
<b>Experiência Concreta (EC)</b>	Aprendizagem relacionada às situações práticas. Analogia à momentos correntes. Troca de informações com outros indivíduos.
<b>Observação Reflexiva (OR)</b>	Aprendizagem relacionada à observação de situações. Reflexão do objeto de estudo sob vários ângulos. Correlação de informações com fatos do cotidiano.
<b>Conceptualização Abstrata (CA)</b>	Aprendizagem relacionada à produção de conceitos. Análise da realidade.



	Criação de hipóteses sob a perspectiva lógica.
<b>Experimentação Ativa (EA)</b>	Aprendizagem relacionada à execução de conhecimentos. Experimentação de conhecimentos obtidos através de reflexões. Resolução de problemas e rápida tomada de decisões.

Fonte: Kolb (1984).

O interessante neste modelo é que o indivíduo pode começar em qualquer parte do ciclo de aprendizagem em qualquer das quatro fases Kolb (1984).

Sendo um ciclo o indivíduo passa por todos os modelos, passando por experiência, reflexão, pensamento e atividade.

Neste modelo desenvolvido por Kolb (1984), vemos os modos de aprendizagem, e a partir deles surgem os estilos de aprendizagem. Cada estilo combina dois modos de aprendizagem preferidos, onde Kolb usa os termos: Divergente, Assimilador, Convergente e Acomodador.

Figura 2 – Os estilos de aprendizagem e os modos de aprendizagem.

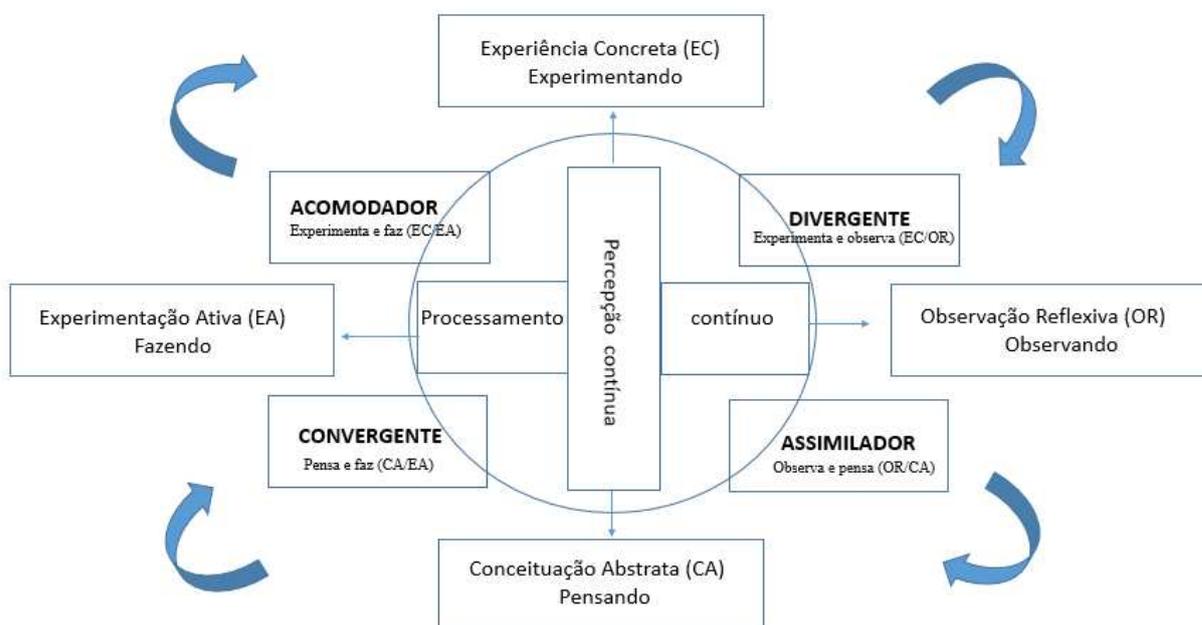


Figura 2. Diagrama do processo de aprendizagem e os estilos de aprendizagem.

Fonte: Adaptado de Chapman (2005).

De acordo com Kolb (1984), os estilos de aprendizagem são definidos da seguinte forma:



**Divergente (EC-OR):** O divergente tem como pontos fortes a criatividade e a imaginação. Recebem este nome por serem bons em situações que necessitem gerar uma variedade de ideias e implicações alternativas. Neste ponto os indivíduos que possuem esta característica de estilo de aprendizagem possuem a tendência de não aplicar soluções convencionais. De acordo com Kolb (1984) os indivíduos com estas características trabalham como orientadores, consultores, terapeutas, músicos ou são atores.

**Assimiladores (OR-CA):** Os assimiladores são fortes na criação de modelos teóricos e raciocínio indutivo, não focando no uso prático de teorias. Estes indivíduos de acordo com Kolb (1984) tendem a serem advogados, professores, bibliotecários e ou matemáticos.

**Convergente (CE-EA):** Os Convergentes destacam-se na resolução de problemas, tomada de decisões e aplicação prática de ideias. Utilizam raciocínio dedutivo e recebem este nome porque trabalham melhor em situações em que há uma só solução a uma pergunta ou problema. Aqui os indivíduos tendem a serem economistas e ou profissionais de tecnologia da Informação.

**Acomoda dores (EA-EC):** Os Acomoda dores gostam de experiências práticas ao invés de uma abordagem teórica. Eles geralmente assumem riscos e resolvem problemas de uma maneira intuitiva e em uma abordagem de tentativa e erro. Estes podem ser encontrados nas organizações como: bancários, gerentes, administradores e ou vendedores.

### **3. Framework da Pesquisa e hipótese.**

Neste artigo usamos no referencial teórico os conceitos e implicações quanto a estratégia de Mintzberg et al. (2000) e de Porter (1999) para estabelecer os recortes conceituais desta pesquisa. A Estratégia como sendo “desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente”.

Falando de estratégia, RBV e KBV teremos os conceitos sustentáveis para o desenvolvimento deste artigo e a construção das hipóteses.

A RBV propõe que os recursos internos de uma organização sejam os fatores, ou fontes, que sobressaiam para uma Vantagem Competitiva. Um dos pontos que é preciso considerar é que recursos se entende como sendo forças e fraquezas de uma organização. Precisamente podemos considerar que recursos são aqueles ativos que podem ser os tangíveis e os intangíveis, que tem um vínculo não permanente, ou semipermanente, à organização, e que devam ser gerenciados para que sejam criadas barreiras quanto a concorrência. Exemplos de recursos



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



podem ser: as marcas, o conhecimento interno, as habilidades pessoais, os ativos como maquinas e capital, de acordo com Wernerfelt (1984).

Barney (1991) menciona que os recursos de uma organizacao incluem as capacidades, as habilidades, os processos organizacionais, os atributos da organizacao e tambem o conhecimento controlado por ela. Enfatiza tambem que este controle e o balizador por conceber e implementar estrategias que podem melhorar a eficiencia e tambem a efetividade da organizacao. Barney (1991) categoriza os recursos de tres formas: O primeiro sendo o capital fisico que inclui as tecnologias fisicas, como planta e os equipamentos, bem como tambem o acesso as taxas de materiais. **O segundo, o capital humano** que inclui treinamento, a experiencia, o julgamento, a inteligencia, os relacionamentos e insights de todos que fazem parte da organizacao.

Para Grant (1996) uma das razoes primarias de uma organizacao e a aplicacao do conhecimento, sendo a premissa da KBV (knowledge-based view). A KBV atraves da aplicacao do conhecimento sao alicerces importantes para o sucesso e a Vantagem competitiva, e por consequencia para os estilos de aprendizagem nas organizacoes.

Pessoas possuem estilos de aprendizagem diferentes. Tais estilos podem variar de acordo com os individuos em um determinado periodo de vida que se encontra este individuo quanto ao seu aprendizado. De acordo com Kolb (1984) a aprendizagem e um processo contnuo na vida do individuo, principalmente na sua vida profissional. As Organizacoes investem em capacitacao e treinamento de seus recursos humanos que se dao principalmente por aprendizagem. A aprendizagem geralmente ocorre em ambientes corporativos, na qual uma sala de aula pode conter diversos funcionarios dos mais variados niveis hierarquicos e experiencias. Isto pode gerar uma ampla diversidade tambem de estilos de aprendizagem.

Hoje as organizacoes estao imersas em um cenario competitivo na qual o principal recurso que disputam e o conhecimento Prahalad & Hamel (1990). A busca por vantagem competitiva se da por uma busca por conhecimento, no sentido que organizacoes possuem competencia essenciais. Compreendendo que hoje as organizacoes competem ferozmente entre si na obtencao de conhecimento para manter suas operacoes a competencia de seus individuos, e fator de uma "Vantagem Competitiva" que as habilidades, tanto tecnicas, como administrativas consentem as organizacoes a sobreviver quanto as "competencias essenciais", que ao longo do tempo se tornam cruciais para manterem-se competitivas mercadologicamente, de acordo com Prahalad & Hamel (1990). Sendo a razao de uma empresa a criacao e a aplicacao do conhecimento, de acordo Demsetz (1991), Grant (1996) & Spender (1996), os Estilos de



Aprendizagem podem ser um aliado para suporte. Principalmente se considerarmos que as organizações muitas vezes não identificam corretamente as reais necessidades de treinamento e desenvolvimento dos indivíduos, de acordo com Rocha (1998). Alguns executivos inclusive usam este expediente como estratégia de motivação ou punição. Acarretando investimento perdido sendo que o capital intelectual (competências essenciais) da empresa é fator de Vantagem competitiva.

Desta forma, a hipótese deste artigo é entender se existe algum estilo de aprendizagem individual que influencie em um melhor resultado quanto a performance, ou diferenciação em um contexto de capacitação e treinamento organizacional.

Os estilos de aprendizagem estão diretamente ligados a atributos de fundo fisiológico do cérebro humano, de acordo com Kolb (2005). Pensando em um processo de ensino adequado e assertivo, sabendo-se e conhecendo estes estilos admite-se uma melhor adequação do material utilizado e dos recursos para que se obtenha êxito no processo de aprendizado garantindo um melhor investimento e sucesso na obtenção do conhecimento, e da capacitação.

Assim sendo, é de se considerar que em diferentes situações e localidades, os estilos aprendizagem descritos no referencial teórico, de acordo com Kolb (1984) sendo: Acomodador, Assimilador, divergente e Convergente são identificáveis, sendo uns mais destacados, e outros nem tanto.

#### **4. Metodologia.**

Este artigo tem como objetivo identificar através da aprendizagem experiencial quais grupos distintos emergem entre os estilos de aprendizagem individuais em um contexto de capacitação e treinamento organizacional no contexto de empresas TI. Mas para isso, este artigo segue um método de pesquisa que será o balizador para responder a esta questão de pesquisa.

##### **4.1 Caracterização e Delineamento da Pesquisa.**

De acordo com Marconi & Lakatos (2002), os passos de uma pesquisa seguem a exploração técnica, sistemática e com exatidão. Assim, o pesquisador baseia-se em estudos e análises já realizados por teóricos que já contribuíram com a ciência anteriormente, afim de ter a exatidão do método a ser usado e se realmente existe o delineamento correto.

Os métodos de pesquisa são os balizadores para que o pesquisar chegue a resposta a questão de pesquisa. Mas para isso é importante salientar de acordo com Remenyi & Williams (1995) que a definição do método a ser utilizado é sua questão central do artigo. Para Gil (1999),



somente é considerado um artigo científico aqueles que seguiram um procedimento e técnicas possibilitando conclusões. Ou seja, delimitar o método permitiu chegar a tal conhecimento. O método científico em resumo significa os passos utilizados para a chegada a determinado objetivo.

Neste artigo o método usado será o quantitativo exploratório.

Segundo Richardson (1989), o método quantitativo é caracterizado pela quantificação, o emprego dela. Ou seja, tanto a coleta das informações necessárias quanto o tratamento destas informações serão usadas técnica estatísticas.

Desta forma, estes estudos quantitativos sempre serão guiados por um modelo onde o pesquisador segue quadros conceituais mais estruturados possíveis. A partir destes quadros formula hipóteses sobre os fenômenos que estão sendo pesquisados ou estudados. Para isso, a coleta de dados não somente enfatizará números que conseqüentemente verificará a ocorrência ou não das análises e estudos. E assim, mesmo que provisoriamente aceitar a hipótese ou não.

Como mencionado este artigo tem o caráter exploratório, cujo papel fundamental será explorar, compreender, descrever e interpretar os fenômenos da realidade organizacional quanto a pergunta de pesquisa, a partir de processos interativos com membros da organização.

Para isso, usaremos o inventário de Kolb denominado “Inventário de Estilos de Aprendizagem”. Este inventário proporcionará as saídas quanto aos estilos de aprendizagem para esta pesquisa. Sendo este habilitado através do Google forms, em espanhol e português.

#### **4.2 Procedimentos de coleta de dados e análises.**

Os dados foram levantados através de um questionário definido como “Inventário de estilos de Aprendizagem” de Kolb (1984) corroborando com o método quantitativo utilizado. Um questionário estruturado considerando dados primários. O caráter exploratório da pesquisa é para encontrar a explicação quanto a relação do objeto estudado e também do fenômeno abordado de acordo com Creswell (2010). Isso proporciona maior familiaridade com o problema pesquisado, com vistas a torná-lo mais explícito ou a também para construir hipóteses.

Os métodos de pesquisa quantitativa são usados quando objetivo é medir opiniões, reações, sensações, hábitos, atitudes e informações pertinentes ao pesquisado, principalmente suas características e condições individuais. Sendo que, estes dados representem de forma estatística a comprovação dos mesmos.



As amostras serão compostas por profissionais que atuam em uma empresa de Tecnologia da Informação, com filiais em todo Mundo, porém o foco deste artigo será a subsidiária brasileira. A área onde o questionário foi aplicado denomina-se como Centro de Soluções à clientes, composto por aproximadamente 27 indivíduos. Esta empresa de Tecnologia da Informação tem como característica produzir e suprir suporte técnico a produtos de alta complexidade, tais como: Servidores. Storage, produtos e redes e Sistemas Operacionais.

Os procedimentos de coleta dos dados foram realizados por meio de formulário online, usando Google forms para tal fim, usando o inventário de Kolb (1984). Também será coletada informações quanto a certificações de mercado que cada indivíduo possui, para que assim, sejam feitas comparação quanto ao estilo de aprendizagem e certificações técnicas de mercado para tenhamos uma diferenciação comparativa.

O Inventário de Kolb (1984), conforme tabela 2, incide em um questionário de autodescrição, composto por fileiras e palavras que definem preferências, sendo que é permitida apenas uma escolha. O pesquisado classifica quatro termos, em cada fileira, em um seguimento que melhor defina seu estilo de aprender. Todas as fileiras possuem uma palavra descreve cada um dos quatro modos do método, processo de aprendizagem descritos por Kolb (1984).

Tabela 2 – Inventário dos estilos de Aprendizagem.

	Coluna A	Coluna B	Coluna C	Coluna D				
Grupo 1	Escolho	Experimento	Envolve-me	Sou Prático				
Grupo 2	Sou Receptivo	Esforço-me por ser Coerente	Análiso	Sou Imparcial				
Grupo 3	Sinto	Observo	Penso	Ajo				
Grupo 4	Aceito a Situação	Corro Riscos	Avalio a situação	Presto atenção				
Grupo 5	Utilizo a minha Intuição	Obtenho Resultados	Utilizo a Lógica	Questiono				
Grupo 6	Prefiro a Abstração	Prefiro a Observação	Prefiro as Coisas Concretas	Prefiro a Ação				
Grupo 7	Me oriento para o presente	Sou reflexivo	Projeto-me no Futuro	Sou Pragmático (coloco em prática)				
Grupo 8	Apoio-me na minha Experiência	Observo	Conceitua lizo	Experimento				
Grupo 9	Concentro-me	Sou Reservado	Racionalizo	Responsabilizo-me				
<b>Soma</b>	<b>EC</b>	<b>0</b>	<b>OR</b>	<b>0</b>	<b>CA</b>	<b>0</b>	<b>EA</b>	<b>0</b>

Fonte: Baseado em Kolb (1984).

## 5. Apresentação dos resultados.

Com a obtenção dos resultados dos estilos de aprendizagem dos indivíduos da empresa investigada neste artigo, foi observado uma relação preponderante quanto a um estilo de aprendizagem experiencial.

Os mapeamentos dos estilos de aprendizagem revelaram uma certa predominância de duas características bem destacadas. Num universo de 21 indivíduos que responderam o

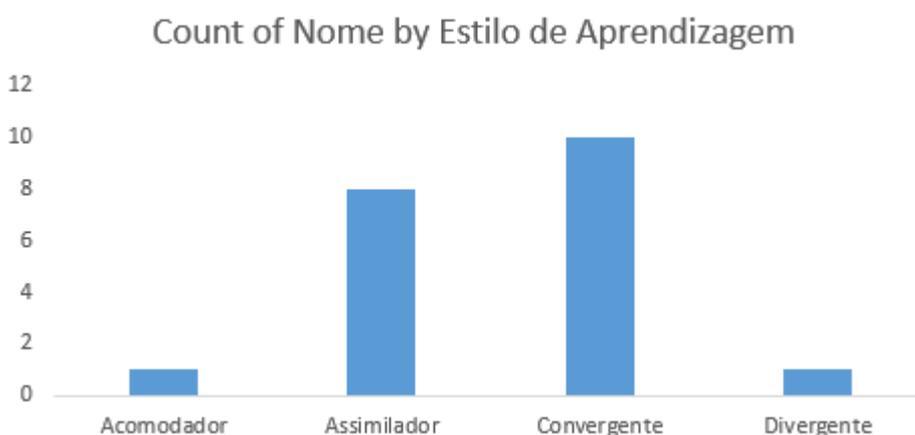


inventário apresentado, tivemos 40% deles como Assimiladores, e 50% como convergentes. O restante tivemos 5% Acomodador e 5% Divergentes.

Tabela 3 – Resultado do inventário de Kolb (1984).

Estilo de Aprendizagem	Count	Nome
Acomodador	1	5%
Assimilador	8	40%
Convergente	10	50%
Divergente	1	5%
	20	100

Tabela 4 – Visão gráfica quando ao resultado do inventário de Kolb aplicado.



Os Convergentes, onde identificamos como o maior grupo, são indivíduos que se destacam na resolução de problemas, tomada de decisões e aplicação prática de ideias. Utilizam raciocínio dedutivo e recebem este nome porque trabalham melhor em situações em que há uma só solução a uma pergunta ou problema.

Como ponto importante, estes indivíduos que possuem o estilo Convergente tendem a gostar de resolver problemas, tomar decisões, serem lógicos e também se fundamentam em suas próprias deduções. Propícios para atuar em empresas de Serviços e suporte técnico. Na aprendizagem formal é comum os Convergentes gostarem de experimentar novas ideias, simulações, tarefas de laboratório e aplicações práticas.

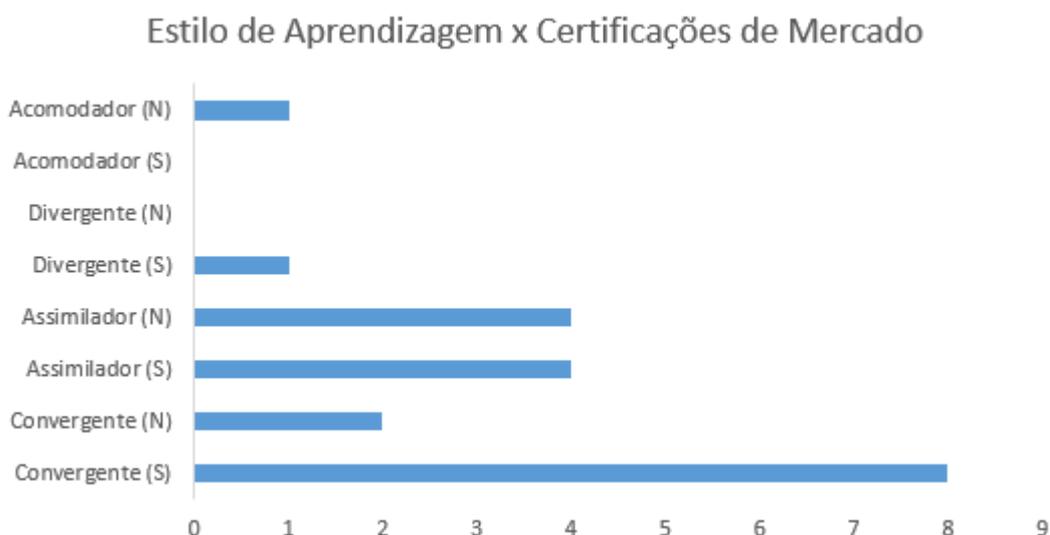
Os Assimiladores, o segundo grupo que identificamos com maior resultado, são fortes na criação de modelos teóricos e raciocínio indutivo, não focando no uso prático de teorias. Os



Assimiladores, por sua vez, são indivíduos que não gostam de lidar com pessoas, e se preocupam mais com conceitos que com questões humanas. Os assimiladores têm tendência para demonstrar interesse em ciências básicas, e por isso, em situações de aprendizagem formal, é natural que estes indivíduos tenham preferência por aulas expositivas, assistir palestra e visitar exposições.

Com estes resultados quanto ao estilo de aprendizagem, tracei um comparativo com as qualificações dos profissionais que participaram deste processo. Junto com o teste realizado foi também respondido qual tipo de certificação técnica cada indivíduo possuía. O resultado podemos ver na tabela 5.

Tabela 5 – Estilos de aprendizagem versus Certificações Técnicas de Mercado.



Nesta comparação podemos notar que os indivíduos com o estilo de aprendizagem Convergente possuem maior número de certificações técnicas de mercado. Pontuando aqui que este grupo é caracterizado pela atribuição prática.

O segundo maior o grupo, em nosso artigo, os Assimiladores tiveram um resultado interessante e equilibrado. Lembrando que estes não possuem como característica o uso prático das teorias.

Neste ponto observamos que os estilos de aprendizagem apontam para um modelo que pode ser explorado para que os indivíduos tenham a possibilidade de obtenção das certificações técnicas de mercado em comparação com os demais modelos.

Neste artigo não se está eliminando a importância de cada modelo de aprendizagem, mas sim uma abordagem para que possamos entender melhor sua aplicação.

## 6. Conclusões e contribuições finais.



As empresas de Tecnologia da Informacao usam, em sua grande maioria, o modelo de treinamento massivo, seja ele virtual ou presencial, com o grande intuito de estabelecer maior praticidade, e tambem reducao de custos.

Este modelo vem se mostrando cada vez mais comum, basta ver como a aprendizagem organizacional se aplica nas grandes empresas de educacao profissional corporativa. Claro que isso se deve a necessidade que as empresas tem quanto a rapidez e praticas na aplicacao de novos conhecimentos.

O que ainda nao esta sendo abordado, principalmente em empresas que possuam um quadro de individuos, onde os profissionais tenham um relativo tempo de empresa, um modelo considerando os estilos de aprendizado. Muitos destes profissionais podem ser penalizados simplesmente pelo modelo de treinamento e capacitacao aplicado sem respeitar suas caracteristicas individuais.

Muitas destas empresas nao tendem a levar em conta o modelo de aprendizagem experiencial. Sendo assim, poderiam estabelecer modelos de treinamentos adequados a cada estilo de aprendizagem individual. Ganhando maior objetividade e assertividade.

Este artigo pode mostrar, por exemplo, que o modelo de aprendizagem Convergente, atribui uma caracteristica distinta que poderia ser melhor explorada pelas empresas que tem como objetivo que seus profissionais tenham alguma Certificacao Tecnica de mercado. Neste artigo pode-se dizer que de alguma forma o processo de treinamento esta sendo feito nao observando o estilo de aprendizagem Convergente, mas pode-se dizer que o metodo usado, ou as ferramentas que esta empresa esta disponibilizando esta apoiando estes individuos com este estilo em si.

Por outro lado, se identificado que o estilo de aprendizagem Convergente se destaque em qualquer forma de aplicacao de um modelo de treinamento, isso pode ser um caminho interessante para que sejam explorados pelas empresas de TI que necessitam de individuos com Certificacoes de mercado.

Esta foi uma abordagem apenas para mapeamento em um grupo de individuos que atuam em uma empresa de Tecnologia da Informacao, e nele pude observar esta caracteristica.

Uma empresa na area da Tecnologia da Informacao que tenha como valorizacao este objetivo: que seus individuos possuam algum tipo de Certificacao de mercado, pode levar em consideracao ter em suas frentes individuos com este estilo Convergente de aprendizado. Talvez, este seja mesmo a caracteristica para o seguimento tecnologico.

E importante salientar que as empresas de educacao corporativa, ou mesmo as empresas que aplicam treinamentos de forma massiva, como a deste objeto de estudo neste artigo, preocupam-se com o desenvolvimento dos individuos, por em ha que se considerar sabendo os estilos de aprendizagem destes individuos, pois assim, terao um maior exito.

## 7. Referências.

Aktas, M. Cultural values and learning styles: a theoretical framework and implications for management development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 41, p. 357-362, 2012.

Aldenderfer, M. S., & Blashfield, R. K. (1984). *Cluster analysis*. Beverly Hills, CA: Sage. Applied Research and Consulting, Columbia University Mailman School of Public Health, & New York State Psychiatric Institute. (2002, May). Effects of the World Trade Center attack on NYC public school students. New York: Autor.

Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

Boog, G.G. Manual de treinamento e desenvolvimento. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

Boyatzis, R. E., Cowen, S. S., & Kolb, D. A. (Ed.). (1995). Innovation in professional education: Steps in a journey from teaching to learning. San Francisco: Jossey-Bass.

Cerqueira, Teresa Cristina Siqueira. Estilos de aprendizagem em universitários. Tese de Doutorado em Educação apresentada à Faculdade de Educação/UNICAMP. Campinas, 2000.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.

Creswell, O projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Demsetz, H. The Theory of the Firm Revisited, in: O. E. WILLIAMSON, S. G. WINTER (eds.), *The Nature of the Firm*. New York: Oxford University Press, 1991, p.159-178.

Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998). *Working Knowledge How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston.

Eisenhardt, K., & Santos, F.M. 2002. Knowledge-based view: a new theory of strategy? In A. Pettigrew, T. Howard, & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management*: 139-164. London: Sage Publications.

Fontes, Lauro Barreto. Manual do treinamento na empresa moderna. São Paulo: Atlas. 3 ed. 1979.

Gil, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Grant, R. (1991). A resource-based perspective of competitive advantage. *California Management Review*, 33, 114-135.

Grant, R.M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1996, p.109-122, Volume 17.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice-Hall

Harrison, R. T.; Leitch, C. M. Entrepreneurial learning: researching the interface between learning and the Entrepreneurial context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 29, n. 4, p. 351-371, 2005.

Hung, R. Y. Y. et al. Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review*, v. 20, p. 213-225, 2011.



Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the source of Learning and Development*. New Jersey: Prentice-Hall.

Kolb, A. Y., & Kolb, D. A (2005). *The Kolb Learning style inventory – version 3.1 2005 technical specifications*. Boston: Hay Resource Direct.

Lacombe, Francisco José M. *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo, Atlas, 2002. 5 eds., p.p 19-29.

Massingham, P. (2014) "An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18 Iss: 6, pp.1075 – 1100

Minniti, M.; Bygrave, W. A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 25, n. 3, p. 5-16, 2001.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre. Bookman, 2000.

Nonaka, I: *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Source: *Organization Science*, Vol. 5, No. 1 (Feb. 1994), pp. 14-37.

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

Porter R, M. E. O que é estratégia? In: PORTE R, M. E. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Prahalad, C. K.; Hamel, G. *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, p. 3- 15, May/June, 1990.

Remenyi, D. & Williams, 8. (1995). Some aspects of methodology for research in information systems, accepted for publication in the *Journal of Information*, 10, 191-201.

Richardson, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.

Rocha, Luiz Oswaldo Leal da. *Organização e Métodos*. São Paulo: Atlas, 1998

Spender, J.C. Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1996, p.45-62, Volume 17.

Sternberg, R. J. (1994). *Thinking Styles: Theory and Assessment at the Interface between Intelligence and Personality*. In R. J. Sternberg, & P. Ruzgis (Eds.), *Intelligence and Personality* (pp. 169-187). New York: Cambridge University Press.

Wernerfelt, B. (1984). The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. DOI: 10.1002/smj.4250050207



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Wechsler, D., & Naglieri, J. A. (2006). Wechsler Nonverbal Scale of Ability.  
San Antonio, TX: Harcourt Assessment.