

**Aprendizagem e Processo Decisório:
a Busca de Relações em uma Empresa de Desenvolvimento de *Softwares***

**Learning and Decision Making:
the Search for Relationships in an Enterprise Software Development**

Kathiane Benedetti Corso
Mestre em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UFSM
Professora Assistente na Universidade Federal do Pampa/UNIPAMPA – Rio Grande do Sul, Brasil
kathi_corso@yahoo.com.br

Editora Científica: Vera L. Cançado
Organização Comitê Científico: Moema Miranda de Siqueira
Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 06.03.2012
Aprovado em 11.05.2012
Revisão: Gramatical, normativa e de formatação



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons – Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

Este artigo busca identificar a relação entre a aprendizagem (estilos e estratégias) e os fatores influenciadores no processo decisório em uma empresa fabricante de software. Foi realizado um estudo de caso, de caráter exploratório e descritivo, qualitativo e quantitativo, em uma empresa que atua no desenvolvimento de softwares gerenciais do Estado do Rio Grande do Sul, contando com 40 colaboradores. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação do Inventário dos Estilos de Aprendizagem de Kolb (1997), de questionário sobre as estratégias de aprendizagem e fatores mais influentes no processo decisório a 35 colaboradores; e de entrevistas individuais semiestruturadas com 15 dos 35 respondentes da etapa anterior. As relações entre a aprendizagem (estilos e estratégias) e o processo decisório, evidenciaram que os quatro estilos de aprendizagem priorizam as estratégias comportamentais. Constatou-se que o estilo predominante entre os entrevistados foi o Acomodador que se caracteriza por valorizar a realização e experimentação; gostar de estar com pessoas; e facilidade na adaptação a imediatismos. As estratégias de aprendizagem mais valorizadas pelos respondentes foram as classificadas na categoria Comportamental. Os fatores que exercem alta influência no processo decisório são classificados nas Categorias Técnica, Comportamental e Pessoal.

Palavras-chave: Aprendizagem. Processo decisório. *Softwares*.

ABSTRACT

This paper seeks to identify the relationship between learning (styles and strategies) and the factors that influence the decision making in an enterprise software development. A case study, through an exploratory and descriptive, qualitative and quantitative character, was performed in a company engaged in software development management, in Rio Grande do Sul, with 40 employees. Data collection was done through the Inventory of Learning Styles of Kolb (1997) and questionnaires applied to 35 employees, and individual semi structured interviews with 15 of those. The relationships between learning (styles and strategies) and the decision process showed that the four learning styles prioritize behavioral strategies. The predominant style found among the interviewed was the Accommodative, which is characterized for valuing achievement and experimentation, enjoying social contact, and ease to adapt to immediatism. The learning strategies most valued by the respondents were classified in the Behavioral category. As for influential factors in decision making, they are classified in the Technical, Behavioral and Personal categories.

Key words: Learning. Decision making process. Software.

1 INTRODUÇÃO

O processo decisório é considerado um dos pontos centrais para o eficaz gerenciamento das organizações, e se configura como a principal atribuição dos gerentes. Entretanto, não são somente os gerentes que tomam decisões cotidianamente; colaboradores, em geral, em suas organizações, deparam-se frequentemente com situações nas quais têm que resolver problemas, criar soluções e encontrar o melhor caminho para seus afazeres, enfim, são, também, tomadores de decisões. Simon (1960) ressalta que, para compreender a gestão, é necessário perceber como as pessoas realmente resolvem problemas e tomam decisões. Essa posição é corroborada por Freitas *et al* (1997, p.51), os quais afirmam que “a atividade de tomar decisões é crucial para as organizações. Esta atividade acontece todo o tempo, em todos os níveis e influencia diretamente a performance da organização”.

Em meio à constante atividade de tomar decisões, os indivíduos deparam-se com situações de aprendizagem, ou seja, de mudanças, pois, como afirmam Swieringa e Wierdsma (1995), a aprendizagem requer mudanças de comportamento. Dessa forma, tomar decisões e resolver problemas, não deixam de ser atividades de aprendizagem. Nesse contexto, a aprendizagem tem se tornado tema relevante nas últimas décadas, recebendo atenção tanto da academia, como de consultores, que buscam compreender melhor esses processos, sua dinâmica e os resultados que produzem na organização. Antonello e Godoy (2010) asseguram que o conceito de aprendizagem organizacional difundiu-se tanto na pesquisa em administração, quanto em sua prática.

Ao aprender e tomar decisões, as pessoas se diferem na forma de processar a informação, isto é, nos estilos cognitivos. Segundo Hayes e Allinson (1998), o estilo cognitivo está relacionado ao modo de percepção dos dados e à formulação de conhecimento a partir dos dados assimilados. Ter um estilo cognitivo em particular não implica que este seja bom ou ruim, mas conhecê-lo pode conduzir o indivíduo a verificar suas preferências para a elaboração de estratégias de aprendizagem mais eficazes. Assim, o modo como indivíduos tomam decisões pode estar relacionado aos seus estilos cognitivos, podendo contribuir ou não com a aprendizagem. Essa discussão abre possibilidades de estudo sobre os estilos de aprendizagem e o processo decisório, como contribuição para a construção de uma cultura de aprendizagem no contexto organizacional. Nesse sentido, iniciativas de investigação que contemplem a relação existente entre os fatores influentes no processo decisório e os estilos e

estratégias de aprendizagem adotadas pelos indivíduos nas organizações, parecem sugestivas e oportunas. Diante desse contexto, surgiu a indagação que norteou este trabalho: Como se relacionam os estilos e as estratégias de aprendizagem e os fatores influenciadores no processo decisório em uma empresa fabricante de software?

Com base nesse questionamento, este estudo tem como objetivos: a) mapear os estilos de aprendizagem dos tomadores de decisão em uma empresa fabricante de software, sob a perspectiva de Kolb (1997); b) verificar as estratégias de aprendizagem utilizadas no processo decisório, conforme classificação de Warr e Allan (1998, citado por PANTOJA, 2005); e c) identificar o nível de influência dos fatores do processo decisório.

Para tanto, o trabalho está estruturado da seguinte forma: a próxima seção apresenta considerações teóricas sobre estilos e estratégias de aprendizagem e processo decisório; seguem-se os procedimentos metodológicos, a apresentação e discussão dos dados, ; culminando com a seção final, na qual se apresentam as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aprendizagem individual como auxílio ao processo decisório: estilos e estratégias

Várias são as teorias sobre a aprendizagem englobando as áreas da psicologia, da educação e do campo organizacional (PANTOJA, 2005). A aprendizagem consiste no “processo em que o conhecimento é criado, através da transformação da experiência” (KOLB, 1984, p.41 citado por KOLB; KOLB, 2005, p. 2), tanto no plano individual como no plano coletivo de uma organização. O tema da aprendizagem em organizações tem recebido muita atenção nos últimos anos. Rodrigues, Child e Luz (2004, p. 28) ressaltam que esse tema “[...] é tratado como um fenômeno cognitivo e técnico, em contextos de equipes cooperativas, associado geralmente à geração e à difusão de novos conhecimentos e de competências nas organizações”.

Na literatura da aprendizagem em organizações, a grande maioria dos autores defende que a aprendizagem individual é o alicerce de pesquisas que visam a compreensão desse processo nas organizações. Ao se tratar da aprendizagem individual, torna-se essencial abordar o Ciclo de Aprendizagem Vivencial e os Estilos de Aprendizagem de Kolb (1997, 2005). Kolb (1997) assegura que, resultante do equipamento hereditário das pessoas, da experiência de vida de cada um e das exigências do ambiente atual, a maioria dos indivíduos

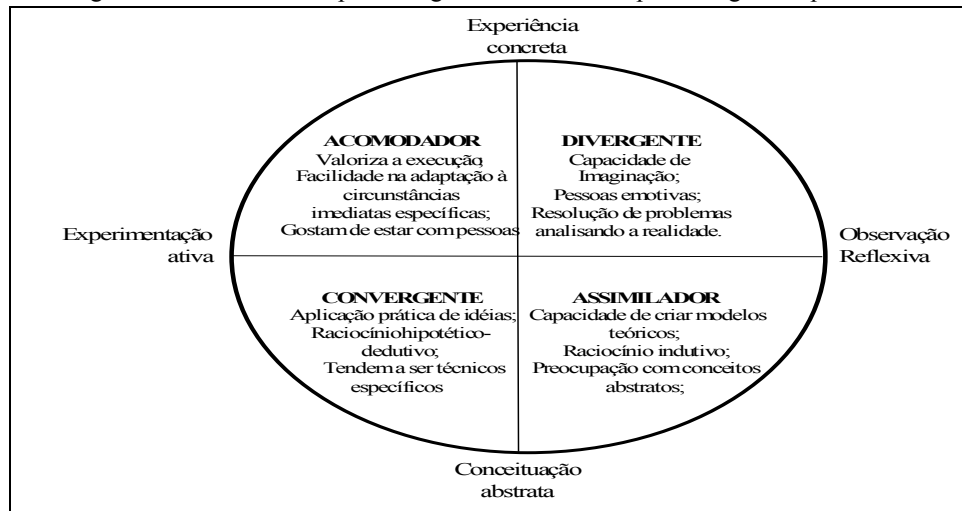
desenvolve um estilo de aprendizagem no qual prioriza determinadas habilidades em detrimento de outras. Grande número de publicações vem utilizando o termo estilo de aprendizagem como sinônimo de estilo cognitivo, considerando os termos intercambiáveis dando a ambos a ideia de um modo de processar as informações e de aprender preferido pelo indivíduo (LOPES, 2002).

Segundo Kolb (1984), o processo de aprendizagem é cíclico, caracterizado por uma interação entre a ação e a reflexão, assim como as experiências do passado e atuais, através de um processo permanente de *feedback*. Esse ciclo passa por quatro fases que vão desde envolver-se (experiência concreta), ouvir/observar (observação reflexiva), criação de ideias/teorias (conceituação abstrata), até a tomada de decisões (experimentação ativa). Uma aprendizagem bem sucedida irá demandar do indivíduo, de forma flexível, a combinação dessas etapas e que poderão evoluir para padrões estáveis e duradouros (estilos) que caracterizam a sua individualidade.

Enriquecendo o assunto, Kolb (1997) diz que devido a questões hereditárias, à experiência de vida de cada pessoa e às exigências do ambiente, a maioria dos indivíduos desenvolve estilos de aprendizagem que priorizam determinadas fases do ciclo em detrimento de outras. No ciclo de aprendizagem, Kolb (1997) constatou que alguns percebem melhor a informação por meio de experiências concretas (como tocar, ver e ouvir), enquanto outros percebem melhor a informação de forma abstrata, lançando mão de conceitos mentais ou visuais. Assim, tem-se a primeira oposição: Concreto versus Abstrato (EC – CA).

Após a informação ser percebida, passa-se à fase de processamento. Nesta, encontram-se pessoas que processam melhor a informação por meio de experimentação ativa (fazendo algo com a informação) e outras processam melhor pela observação reflexiva (pensando sobre). Aqui, o sistema de opostos é a Ação versus Reflexão (EA – OR) (KOLB, 1997). Para um melhor entendimento, a Figura 1 expõe os estilos e suas respectivas características:

Figura 1: Os Estilos de Aprendizagem e o Ciclo de Aprendizagem Experiencial



Fonte: adaptado pela autora, a partir de Estivalet, Karawejczyk e Begnis (2005), com base em Kolb (1997)

Conforme Kolb e Kolb (2005), pessoas com estilo de aprendizagem divergente têm facilidade em analisar situações concretas com muitos pontos de vista diferentes, gostam de obter informações, tendem a ser emotivos e imaginativos, gostam de estar com pessoas, e em situações de aprendizagem formal preferem trabalhar em grupo, estando abertos a diferentes opiniões. Indivíduos com estilo de aprendizagem assimilador são menos centrados nas pessoas e mais interessados em ideias e conceitos abstratos, valorizam mais o fundamento teórico do que a aplicação prática, e, em situações de aprendizagem formal, preferem leituras, palestras e modelos analíticos. Aqueles com estilo de aprendizagem convergente possuem a capacidade de resolver problemas e tomar decisões, preferem tarefas técnicas às questões sociais e interpessoais, e, em situações de aprendizagem formal, preferem experimentar novas ideias, simulações e as aplicações práticas. Por fim, indivíduos com estilo de aprendizagem acomodador gostam de executar planos e envolver-se em experiências novas e desafiadoras, e, em situações de aprendizagem formal, preferem trabalhar com os outros para realizar tarefas, definir objetivos e testar diferentes abordagens para completar um projeto, tendo a tendência de agir com base em sentimentos ao invés de em análises lógicas.

Kolb (1997) desenvolveu um instrumento de medida, denominado Inventário de Estilos de Aprendizagem (LSI – *Learning Style Inventory*), para identificar os quatro diferentes estilos: Convergente, Divergente, Assimilador e Acomodador. Esse inventário mede a ênfase individual relativa nas quatro fases do ciclo: experiência concreta (EC- observar), observação reflexiva (OR- avaliar), conceituação abstrata (CA- projetar) e experimentação ativa (EA- implementar).

Ampliando essa discussão, emergem as estratégias de aprendizagem no trabalho como um dos elementos decisivos à otimização dos processos de aprendizagem dos indivíduos em ambientes organizacionais (PANTOJA, 2005), e que muitas vezes são confundidas com os estilos de aprendizagem. Para fins de distinção, Warr e Allan (1998, citado por PANTOJA, 2005) afirmam que os estilos de aprendizagem se referem a aspectos mais gerais, de natureza mais estável que as estratégias. Eles se caracterizam por uma predisposição do indivíduo à aprendizagem e são menos modificáveis do que uma estratégia. Esta, entretanto, apresenta alguma maleabilidade e abertura a mudanças por meio de processos de aprendizagem induzida, sendo mais focalizada e específica a uma determinada situação de aprendizagem. As estratégias, portanto, podem ser mais facilmente aprendidas através de ações de treinamento e podem auxiliar a aprender e transferir novos conhecimentos de maneira mais eficaz em um contexto específico (PANTOJA, 2005). Cardoso (2007) assegura que as estratégias de aprendizagem são as capacidades e habilidades externas usadas de maneira consciente pelos aprendizes na intenção de melhorar o aprendizado, enquanto que os estilos de aprendizagem são modos inconscientes de aprender.

Warr e Allan (1998, citados por WARR; DOWNING, 2000), propõem uma classificação das estratégias de aprendizagem, em três grandes categorias, as quais compreendem diferentes níveis de análise, a seguir apresentadas:

–Estratégias Cognitivas de Aprendizagem

- Repetição: envolve procedimentos de repetição para si mesmo do material que lhe está sendo ensinado. Não envolve reflexão sobre o significado ou mudança do material, sendo o centro da estratégia a repetição mental da informação do modo que foi apresentada. A Repetição ilustra uma abordagem de superfície para a aprendizagem, ao invés de uma orientação para significado;
- Organização: são procedimentos para identificar ideias centrais do material e criar esquemas mentais que agrupam e relacionam os elementos que foram aprendidos. Esta estratégia vai além da Repetição, impondo alguma organização do material. Em alguns casos, a Organização envolve a preparação de um sumário escrito dos temas que foram selecionados e estruturados;
- Elaboração: é uma reflexão sobre implicações e conexões possíveis entre as novas informações aprendidas e o conhecimento já existente (WARR; ALLAN, 1998, citado por WARR; DOWNING, 2000).

–Estratégias Comportamentais de Aprendizagem

- Procura de Ajuda Interpessoal: inclui procedimentos, por parte do indivíduo, de buscar auxílio de outras pessoas para aumentar o seu entendimento sobre o material a ser aprendido. Esta estratégia envolve busca ativa do indivíduo, ao invés do recebimento da informação por outros, por meio de meras instruções rotineiras;
- Procura de Ajuda em Material Escrito: compreende a pesquisa e localização, pelo indivíduo, de informações em documentos, manuais, programas de computador e outras fontes não sociais. Esta estratégia é análoga a anterior, porém, não social, e envolve esforços próprios em lugar das atividades de aprendizagem rotineiras;
- Aplicação Prática: são os procedimentos para aumentar o conhecimento próprio do aprendiz, por meio da prática. Como diferença essencial das demais estratégias dessa categoria, envolve uma atividade prática ao invés de somente atividades mentais, ou pela conversa com outras pessoas ou informação escrita (WARR; ALLAN, 1998, citado por WARR; DOWNING, 2000).

–Estratégias Autorregulatórias

- Controle Emocional: procedimentos que o indivíduo usa para livrar-se da ansiedade e se prevenir de falhas na concentração, causadas por pensamentos intrusos, decorrentes da ansiedade;
- Controle Motivacional: estratégias para manter a motivação e atenção, mesmo quando o indivíduo possui pouco interesse pela tarefa;
- Monitoramento da Compreensão: envolve procedimentos em que o indivíduo verifica o quanto está aprendendo, seu nível de aprendizagem, para modificar seu comportamento caso necessário (WARR; ALLAN, 1998, citado por WARR; DOWNING, 2000).

No Quadro 1 é possível verificar as diferentes estratégias de aprendizagem sumarizadas:

Quadro 1: Resumo das estratégias de aprendizagem

ESTRATÉGIAS COGNITIVAS DE APRENDIZAGEM	ESTRATÉGIAS COMPORTAMENTAIS DE APRENDIZAGEM	ESTRATÉGIAS AUTORREGULATÓRIAS
Repetição Organização Elaboração	Procura de Ajuda Interpessoal Procura de Ajuda em Material Escrito Aplicação Prática	Controle Emocional Controle Motivacional Monitoramento da Compreensão

Fonte: elaborado pela autora, a partir de Warr e Downing (2000)

A análise dos estilos e estratégias de aprendizagem pode auxiliar e contribuir significativamente no processo decisório, pois as individualidades de cada pessoa e a forma e estratégias de como elas aprendem e transferem o que sabem para a organização, possibilita repensar a forma como as decisões são tomadas. Como destacam Caldeira e Godoy (2011, p. 515), “o exercício de identificar novos fatos ocorridos no meio ambiente e analisá-los, com o objetivo de promover a adaptação da organização, resulta em conhecimentos que, em essência, representam o resultado de processos de aprendizagem”. Assim, na próxima seção, será abordado o processo decisório, dando ênfase aos fatores que exercem influência nos indivíduos.

2.2 Processo decisório: conceitos e fatores envolvidos

A decisão envolve um processo, isto é, uma sequência de passos ou fases que se sucedem. A tomada de decisão consiste na escolha de uma opção ou mais dentre diversas alternativas existentes, seguindo passos previamente estabelecidos, a fim de culminar em uma solução que resolva ou não o problema. A ciência da decisão, apesar de ser um campo relativamente novo, se comparada às demais áreas de estudo, vem sendo foco de atenção da Administração. Nesse sentido, Chen (2006) afirma que o processo decisório é um dos aspectos mais importantes na vida dos indivíduos e, por isso, o tema tem atraído a atenção de muitos pensadores.

Estudos recentes sobre processo decisório, como os de Pereira, Löbler e Simonetto (2010); Corso e Löbler (2010a); Corso e Löbler (2010b); Visentini e Löbler (2010); Reis *et al* (2011); e Reis e Löbler (2012), são exemplos de estudos nacionais que demonstram o crescente interesse no tema. Estes estudos demonstram a necessidade que ainda se tem de pesquisas que envolvam o comportamento de indivíduos, grupos e organizações frente ao processo decisório.

Para Simon (1979), o processo decisório consiste em três principais fases, realizadas em diferentes tempos, e com um constante *feedback* entre elas: inteligência, concepção e escolha. Na fase da inteligência, ocorre a identificação dos problemas e oportunidades; na fase de concepção, o tomador de decisão formula o problema, constrói e analisa as alternativas disponíveis; e na fase de escolha, ele seleciona a alternativa ou o curso de ação entre as que estão disponíveis. O *feedback* ocorre após a tomada da decisão em si, visando a avaliação de decisões passadas, isto é, o decisor pode voltar a uma fase anterior, visando elaborar, elencar e avaliar as alternativas na busca de uma solução que melhor satisfaça seus objetivos e critérios.

Os indivíduos, como tomadores de decisão, enfrentam algumas limitações no processo de tomada de decisão. Simon (1960) relaciona os fatores individuais que limitam a qualidade e a quantidade do processo decisório, como os seguintes: (a) limites dos hábitos e reflexos, que pertencem ao domínio do seu consciente, no qual o processo decisório pode ser limitado pela rapidez de seu processo mental, lógica, aritmética, e assim por diante; (b) limites de valores e conceitos de finalidade, em que a lealdade e outros valores internos influenciarão o processo; e (c) limites do nível de conhecimento da pessoa em relação ao seu trabalho, que se aplica tanto ao conhecimento do problema, quanto ao conhecimento das informações necessárias à escolha e implantação da solução no momento mais apropriado. Os fatores influentes no processo decisório para o autor, portanto, são aqueles que afetam os recursos energéticos mobilizados para tal, a estrutura do objetivo, e as regras aplicadas.

Na aceção de Payne, Bettman e Johnson (1993), alguns fatores que não são próprios da tarefa decisória também podem afetar como o indivíduo decide ao resolver um problema particular, e enfatizam que as reações para um dado problema podem ser moderadas por um vasto número de diferentes variáveis individuais. Os autores englobam essas variáveis em quatro grupos: complexidade da tarefa, modo de resposta, apresentação da informação e efeitos de agenda.

No primeiro conjunto, estão incluídos o número de alternativas disponíveis, número de atributos e a pressão do tempo, tornando as decisões mais complexas, acarretando na tendência de as pessoas usarem heurísticas simplificadas de decisão (atalhos). O número de alternativas refere-se à quantidade de alternativas disponíveis para a escolha: “[...] quando deparados com tarefas de decisão complexas (multialternativas), os sujeitos preferem estratégias não-compensatórias, como eliminação-por-aspectos [...]” (PAYNE; BETTMAN; JOHNSON, 1993, p. 34). A outra variável desse grupo, o número de atributos, refere-se ao número de dimensões de informação das alternativas. Conforme Payne, Bettman e Johnson

(1993), alguns estudos mostram que o aumento da quantidade de informação atribuída sobre as alternativas aumenta a confiança dos sujeitos em seus julgamentos e a variabilidade de respostas. Já os efeitos do número de atributos na qualidade da decisão são menos claros. Por fim, a pressão do tempo sugere que quanto menor o tempo disponível, maior a complexidade para tomar a decisão. A pressão do tempo é vivenciada quando o tempo disponível para a conclusão de uma tarefa é percebido como menor do que normalmente requerido para a atividade (PAYNE; BETTMAN; JOHNSON, 1993).

As variações no modo de resposta são o segundo conjunto de variáveis influentes no processo decisório. Segundo Payne, Bettman e Johnson (1993), essas variações são responsáveis por muitos dos mais marcantes exemplos de comportamentos de decisão contingentes. Os autores exemplificam que com um modo de resposta, o tomador de decisão pode indicar que a opção A é melhor que a B, e ainda, com outro modo de resposta, o mesmo decisor pode indicar que a opção B é melhor que a A. Assim, as variáveis influentes desse grupo são a inversão de preferência, os efeitos de julgamento versus escolha e efeitos do modo de resposta.

Outro conjunto, proposto por Payne, Bettman e Johnson (1993), refere-se à apresentação da informação, isto é, como a informação é disponibilizada para o tomador de decisão. Por meio do Princípio da Concretude, os tomadores de decisão tenderão a usar somente aquela informação que é apresentada explicitamente e a usarão somente na forma que for disponibilizada, ou seja: informação disponível versus informação processável, que considera os efeitos das disposições de informações alternativas. A variável completude da disposição da informação, por sua vez, é o que acontece, por exemplo, quando um sujeito é questionado para avaliar alternativas em um conjunto de dimensões, mas não lhe é dada a informação completa sobre os valores de cada alternativa. A variável efeitos dos diferentes formatos para valores de atributos é outra questão no desenho do ambiente de informações para os decisores. É o caso, por exemplo, dos atributos serem apresentados em formato numérico versus linguístico (PAYNE; BETTMAN; JOHNSON, 1993).

Payne, Bettman e Johnson (1993) elencam, por fim, os efeitos de agenda, explorados por Tversky e Sattath (1979), em que a ordem na qual os elementos de um conjunto de escolhas estão dispostos é considerada pelo indivíduo.

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), o processo de tomada de decisão é influenciado e moldado por muitos fatores e determinantes, que se classificam em duas categorias: diferenças individuais e influências ambientais. Para os autores, existem algumas

categorias importantes de diferenças individuais que afetam o comportamento do decisor, interferindo assim na tomada de sua decisão:

- Recursos temporais: tanto cronológica como psicologicamente, o tempo é uma restrição final;
- Recursos econômico-financeiros: embora os orçamentos teoricamente não tenham limites de expansão, na prática isso não acontece e este é um dos principais determinantes das decisões individuais e nas empresas;
- Recursos cognitivos: representam a capacidade mental disponível para empreender atividades variadas de processamento da informação: reduzir, elaborar, armazenar, recuperar e receber. Como a capacidade é um recurso limitado, os seres humanos são capazes de processar apenas certa quantidade de informação de cada vez; e
- Atitudes, Motivações, Personalidade, Valores e Estilo de vida: são fatores extremamente complexos que afetam a tomada de decisão (por exemplo: para um mesmo problema, gerentes motivados pela perspectiva de ascensão rápida na empresa podem tomar decisões de uma maneira diferente da de gerentes motivados em manter seu *status quo*).

Engel, Blackwell e Miniard (2000) afirmam que as pessoas vivem em ambientes complexos e, assim, seu comportamento decisório é influenciado também pela:

- Cultura: valores, ideias, artefatos e outros símbolos que ajudam os indivíduos a se comunicar, interpretar e avaliar, como membros de uma dada sociedade;
- Influência pessoal: líderes de opinião e influenciadores afetam decisões individuais;
- Classe social e família; e
- Situação atual: um mesmo problema pode ser abordado de maneiras diferentes por uma mesma pessoa, dependendo de sua situação atual (se ela estiver solteira ou se tiver um filho recém-nascido, por exemplo).

March (1997), por sua vez, aborda elementos presentes na escolha humana relacionados com consequências futuras das ações correntes e sentimentos futuros com respeito a essas consequências. O autor elenca a incerteza, a ambiguidade e a preferência ao risco como influenciadores no momento da tomada de decisão, mesmo que esses elementos tenham alguma relação com o momento pós-decisão. March (1997, p.11) deixa claro quanto à incerteza que “mesmo que as estimativas das consequências das ações alternativas sejam formadas e a ação seja intencionalmente racional, existem limites informacionais e computacionais sobre a escolha humana”. Assim, os indivíduos ficam incapazes de ver

claramente ou interpretar de forma acurada as situações de decisão em que eles se encontram. Quanto à ambiguidade, o autor afirma que os indivíduos comumente se encontram com a possibilidade de expressar várias escolhas para algo e o reconhecimento de somente uma preferência é repudiado, ou seja, muitas preferências emergem na forma de falta de precisão. O conceito de preferência ao risco divide estudiosos da Teoria Comportamental e da teoria da escolha, mas, de acordo com o entendimento de March (1997), os tomadores de decisão frequentemente prestarão atenção na relação entre as oportunidades e ameaças, e estarão muitas vezes preocupados com as últimas.

Na visão de Svenson (1996), existem fatores que moderam o processo decisório, incluindo: o estresse, a pressão do tempo, o envolvimento com a tarefa, o humor e outras condições que afetam o decisor. A pressão do tempo, por exemplo, tem sido estudada por afetar a tomada de decisão e o julgamento em diferentes contextos, como nos estudos de Payne *et al* (1993) e Svenson e Maule (1993). Svenson (1996) afirma que os efeitos do estresse, bem como o nível em que o tomador de decisão está envolvido e engajado em um problema, afetam o processamento da informação.

Segundo Pereira e Fonseca (1997), existem alguns fatores que exercem influência direta no processo decisório. Normalmente, esses não fazem parte das variáveis que compõem o problema, ou mesmo das alternativas de solução, porém, estão sempre presentes e exercem influência na solução do problema. Os autores elencam como fatores: a inteligência e a cultura, o nível social, o sexo, a religião, os costumes e as crenças, a ética moral e a ética profissional, a saúde física e a mental, a influência familiar, e o fator emocional na hora exata da tomada de decisão.

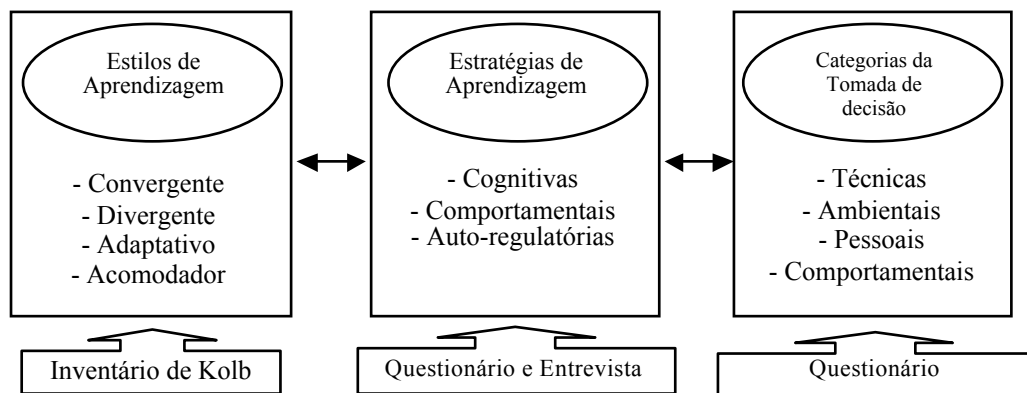
3 METODOLOGIA

Visando atingir os objetivos propostos no presente artigo e, em decorrência da natureza do problema em estudo, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória e descritiva, de caráter qualitativo e quantitativo. O método adotado foi o estudo de caso, que, segundo Yin (2004), visa estudar profundamente uma unidade e é uma forma de se fazer pesquisa empírica, investigando fenômenos contemporâneos no contexto de vida real, utilizando-se múltiplas fontes de evidência. O caso escolhido foi uma empresa que atua no ramo de desenvolvimento de softwares gerenciais para organizações privadas e públicas, na região

noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. A empresa denominada, neste estudo, de empresa Alfa, para garantir a confidencialidade, atua há 18 anos, contando com 40 colaboradores.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram centradas nas seguintes fontes de evidências: Inventário de Estilos de Aprendizagem desenvolvido por Kolb (1997), questionários e entrevistas individuais semiestruturadas. Para melhor compreensão do desenvolvimento do estudo, apresenta-se na Figura 2, uma síntese do modelo de pesquisa, contemplando a abordagem teórica e os respectivos instrumentos de coleta de dados.

Figura 2: Desenho da Pesquisa



Fonte: elaborada pela autora

A coleta dos dados ocorreu em duas etapas. A primeira, que contou com 35 respondentes, fez uso do Inventário de Estilos de Aprendizagem desenvolvido por Kolb (1997), visando identificar os estilos de aprendizagem. Posteriormente, foi aplicado um questionário no sentido de identificar as estratégias de aprendizagem dos respondentes, bem como os fatores mais influentes no processo decisório. Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas com 15 dos 35 respondentes da etapa anterior. As entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise. O marco teórico apresentado permitiu a identificação de elementos que influenciam o decisor em todo o processo de tomada de decisão, os quais são visualizados no Quadro 2 e visam atender ao terceiro objetivo do estudo.

Quadro 2: Elementos influenciadores no processo decisório conforme literatura consultada

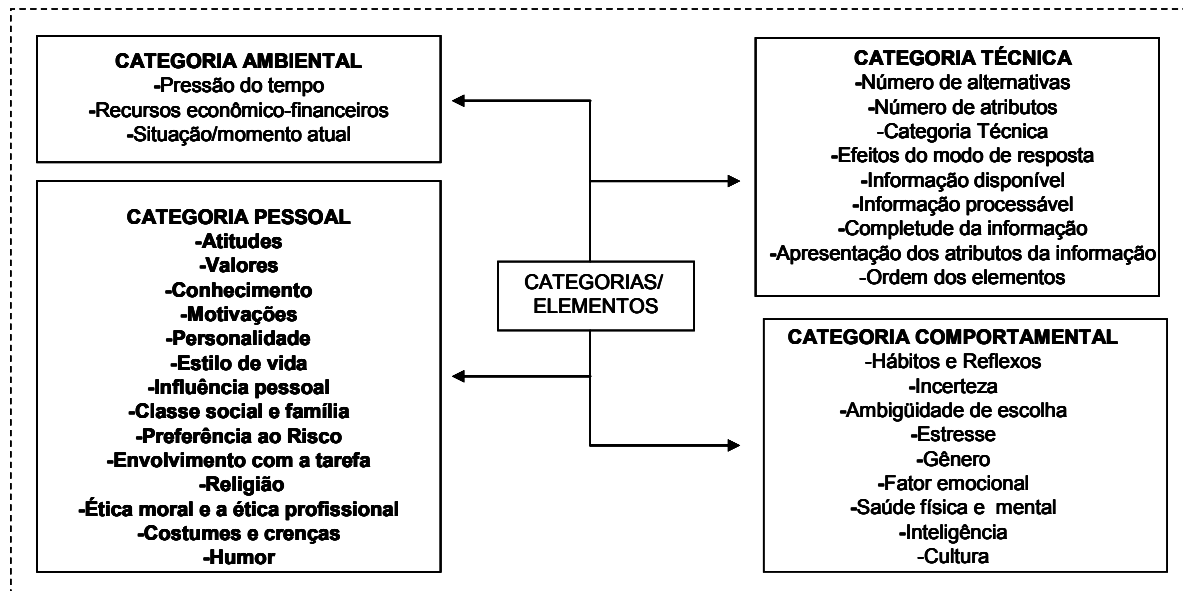
ELEMENTOS INFLUENCIADORES NO PROCESSO DECISÓRIO	Simon (1965)	Payne, Bettman e Johnson (1993)	Engel, Blackwell e Miniard (2000)	March (1997)	Svenson (1996)	Pereira e Fonseca (1997)
Hábitos e Reflexos	×		×			
Valores	×		×			
Conhecimento	×					
Número de alternativas		×				
Número de atributos		×				
Pressão do tempo		×	×		×	
Inversão de preferência		×				
Efeitos de julgamento X escolha		×				
Efeitos do modo de resposta		×				
Informação disponível		×				
Informação processável		×				
Completude da informação		×				
Apresentação dos atributos da informação		×				
Ordem dos elementos		×				
Recursos econômico-financeiros			×			
Atitudes			×			
Motivações			×			
Personalidade			×			
Estilo de vida			×			
Cultura			×			×
Influência pessoal			×			
Classe social e família			×			×
Situação/momento atual			×			
Incerteza				×		
Ambiguidade de escolha				×		
Preferência ao Risco				×		
Estresse					×	
Envolvimento com a tarefa					×	
Humor					×	
Gênero						×
Religião						×
Fator emocional						×
Saúde física e a mental						×
Ética						×
Inteligência						×
Costumes e crenças						×

Fonte: elaborado pela autora

Após a identificação dos elementos que influenciam no processo decisório, procurou-se agrupá-los em categorias (técnica, ambiental, comportamental, pessoal), que foram validadas por *experts* que estudam o tema, como se pode visualizar na Figura 3. Foram retirados os elementos Inversão de Preferência e Efeitos de Julgamento X Escolha, por se tratarem de questões complexas e que talvez dificultassem o entendimento dos respondentes. Para verificar o nível de influência dos fatores que exercem influência na tomada de decisões

utilizou-se uma escala de quatro pontos: alta, média, baixa influência, ou se o elemento não influencia.

Figura 3: Categorias dos fatores influentes no Processo Decisório



Fonte: elaborada pela autora

A análise dos dados foi feita quantitativamente, utilizando o *software SPSS 10.0 (Statistical Package for the Social Sciences)*; e qualitativamente, à luz do referencial teórico abordado, por meio da análise de conteúdo, que abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens (BARDIN, 1979). Alguns fragmentos dos depoimentos são utilizados ao longo do texto de análise dos dados com intuito de relacioná-los à teoria anteriormente exposta.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

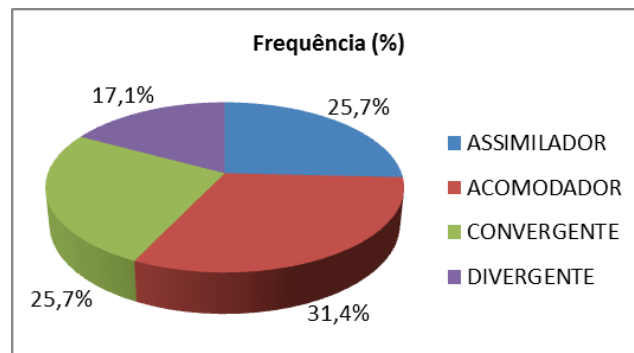
4.1 Estilos de aprendizagem dos colaboradores

Os respondentes são 35 colaboradores que tomam decisões operacionais, táticas e estratégicas na organização, sendo que não participaram da pesquisa os quatro sócios e uma funcionária responsável pela limpeza. O perfil predominante dos entrevistados caracteriza-se por ser um grupo jovem (em média 24 anos), com predominância de homens (63%) e cursam o ensino superior (74%). O tempo de trabalho na empresa varia de menos de um ano a até 12 anos, mas, devido ao volume de admissão de novos funcionários nos últimos meses, o tempo

médio é de três anos. Em relação aos cargos ocupados, a maioria é Analista de Suporte (54,3%), seguido por Programadores (22,9%), seguido, em menor quantidade, por funcionários de áreas Administrativas relacionadas a Vendas e Recursos Humanos (14,3%) e, por fim, da área Administrativa Financeira-Contábil (8,6%).

Inicialmente, optou-se por caracterizar o estilo de aprendizagem, com base no Inventário de Estilos de Aprendizagem de Kolb. Como se pode observar no Gráfico 1, o estilo de aprendizagem predominante na empresa estudada é o Acomodador (31,4%), seguido dos estilos Assimilador e Convergente, ambos com 25,7%, e, com menor frequência, o estilo Divergente (17,1%).

Gráfico 1: Frequência dos Estilos de Aprendizagem



Fonte: dados da pesquisa

O estilo Acomodador, predominante na empresa, combina as dimensões da Experiência Concreta e da Experimentação Ativa, que caracterizam o indivíduo que gosta de se envolver em experiências novas e desafiadoras, e em situações de aprendizagem formal, preferem trabalhar com outros para realizar tarefas e testar diferentes abordagens em um projeto (KOLB; KOLB, 2005). Infere-se que esses resultados podem estar relacionados à predominância na empresa de pessoas ocupando o cargo de Analistas de Suporte (54,3%), que exige do indivíduo o contato permanente com o cliente para solucionar problemas, tirar dúvidas e estruturar novas funções e operações. Kolb e Kolb (2005) complementam que pessoas de estilo Acomodador tendem a agir com base em sentimentos ao invés de em análises lógicas, o que parece ser característico do Analista de Suporte, que tem de captar o que o cliente quer dizer e necessita, ou seja, a função de suporte e apoio.

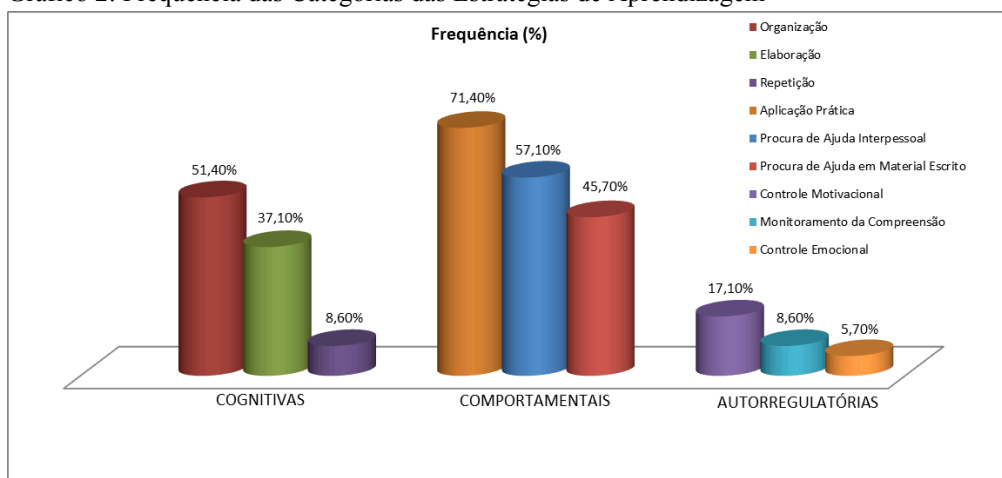
Um aspecto positivo a ser ressaltado, apesar das diferentes frequências encontradas, é a verificação dos quatro estilos existentes de aprendizagem. A presença dos diversos estilos é benéfica para a organização, uma vez que, através dos diferentes modos de aprendizagem

entre os colaboradores, é possível haver uma complementaridade, favorável para o processo decisório. Felder (1996) já ressaltava que os estilos de aprendizagem representam preferências e características dominantes na forma como as pessoas recebem e processam informações, considerando os estilos como habilidades passíveis de serem desenvolvidas. Nesse sentido, quando a organização possui colaboradores com diferentes estilos de aprendizagem, ela possui, na verdade, colaboradores com diferentes habilidades para resolver problemas e tomar decisões.

4.2 Estratégias de aprendizagem mais valorizadas

A fim de verificar as estratégias de aprendizagem que os colaboradores mais utilizam, fez-se o uso de questionário e, posteriormente, complementado por entrevistas. Indagados a escolherem três principais estratégias de aprendizagem, verificou-se que a mais utilizada pelos funcionários é a Aplicação Prática (71,4%), seguida da Procura de Ajuda Interpessoal (57,1%) e da Organização (51,4%), predominando, portanto, o uso de estratégias Comportamentais, como demonstrado Gráfico 2. Ainda, constata-se que estratégias do tipo Autorregulatórias são as menos utilizadas, como é o caso do Controle Emocional (5,7%) e o Monitoramento da Compreensão (8,6%). Dessa forma, pode-se inferir que os colaboradores da empresa em estudo têm preferência por aprender de modo prático e buscando ajuda dos colegas, a se controlar emocionalmente e monitorar o andamento de sua compreensão.

Gráfico 2: Frequência das Categorias das Estratégias de Aprendizagem



Fonte: dados da pesquisa

Na etapa da entrevista, foi possível notar claramente na fala dos respondentes que as estratégias utilizadas condizem com as respostas quantitativas. Pôde-se observar, quando

questionados ‘como costumam aprender?’, que os colaboradores são mais práticos do que teóricos, indo ao encontro do uso da Aplicação Prática (71,4%) como estratégia de aprendizagem. Nota-se a importância dada à prática nos trechos que se seguem:

Apesar de considerar a teoria muito importante, nada substitui a prática, na minha opinião (Colaborador 2).

Apesar de ter plena consciência da importância dos dois [teoria e prática], ainda vou um pouco mais pela prática (Colaborador 10).

Acredito que a prática solidifica qualquer aprendizado. A teoria que aprendemos em treinamentos ou faculdade, só se torna consistente depois que aplico, que é onde eu consigo criar meus próprios conceitos [...] Aprendo muito pela tentativa de fazer, com isso vou melhorando a forma com que as coisas são feitas (Colaborador 22).

Aplicando na prática, o aprendizado se torna muito mais rápido, no meu ponto de vista. Mas não podendo deixar de ter outras fontes de aprendizagem, como livros, internet ou até a opinião de outras pessoas, pois isso facilita o aprendizado, tirando dúvidas que surgirem durante a prática (Colaborador 13).

A fala do Colaborador 13 também complementa a escolha de 57,1% pela estratégia de Ajuda Interpessoal pelos respondentes, ou seja, a aprendizagem através da busca de auxílio de outras pessoas para aumentar o seu entendimento sobre o material a ser aprendido. O uso dessa estratégia também é verificado nas falas seguintes: “Aprendo muito com as pessoas, tanto do meu trabalho, quanto da pós-graduação [...] através de vivências que trazem” (Colaborador 22); “[...] observando atentamente o que as pessoas me explicam, ou me falam” (Colaborador 14).

A estratégia de Ajuda em Material Escrito (45,7%) também foi lembrada pelos respondentes: “Quando preciso de alguma informação (preciso aprender alguma coisa), tento buscar na web [...] em livros e apostilas que eu tenho acesso” (Colaborador 26); “[...] buscando informações em revistas da área (Colaborador 14).

4.3 Fatores mais influentes no processo decisório

Analisando os elementos influenciadores individualmente, observou-se que são 12 os que foram classificados com maior representatividade e com alta influência na tomada de decisões, entre os 34 apresentados, como se pode constatar na Tabela 1. Os fatores com Alta Influência, acima de 50%, foram Conhecimento (91,4%), Inteligência (74,3%), Ética (65,7%), Completude da Informação (60%), Valores (60%), Atitudes (54,3%), Envolvimento com a tarefa decisória (51,4%), predominando assim a Categoria Pessoal. Com Média Influência, obteve-se 16 fatores predominantes, sendo os principais (acima de 50%) os Hábitos e

Reflexos (71,4%), Efeitos do modo de resposta (54,3%), Apresentação dos atributos da informação (54,3%), Cultura (54,3%), Personalidade (54,3%) e Informação Processável (51,4%), sobressaindo-se a Categoria Técnica. Os elementos classificados com predomínio de Baixa Influência no processo decisório foram apenas cinco entre os 34 elencados, sendo que nenhum obteve porcentagem de 50% ou mais. São eles o Estresse (45,7%), Influência Pessoal (42,9%), Classe social e família (40%), Humor (34,3%) e Saúde física e mental (31,4%), os quais pertencem às Categorias Pessoal e Comportamental. Já os fatores em que prevaleceu a Não Influência, foram somente dois: a Religião (71,4%) e os Costumes e crenças (51,4%), ambos da Categoria Pessoal.

Tabela 1 - Fatores influenciadores no Processo Decisório e sua respectiva influência

FATORES INFLUENCIADORES NO PROCESSO DECISÓRIO	Nível de Influência no Processo Decisório (%)			
	Alta	Média	Baixa	Não influencia
CATEGORIA TÉCNICA				
Número de alternativas	20,0	48,6	20,0	11,4
Número de atributos	48,6	28,6	14,3	8,6
Efeitos do modo de resposta	28,6	54,3	14,3	2,9
Informação disponível	25,7	48,6	22,9	2,9
Informação processável	22,9	51,4	22,9	2,9
Completude da informação	60,0	34,3	5,7	-
Apresentação dos atributos da informação	14,3	54,3	25,7	5,7
Ordem dos elementos disponíveis	17,1	42,9	28,6	11,4
CATEGORIA AMBIENTAL				
Pressão do tempo	37,1	42,9	14,3	5,7
Recursos econômico-financeiros	48,6	37,1	14,3	-
Situação/momento atual	40,0	25,7	28,6	5,7
CATEGORIA COMPORTAMENTAL				
Hábitos e Reflexos	5,7	71,4	22,9	-
Incerteza	25,7	42,9	28,6	2,9
Ambiguidade no momento da escolha	14,3	45,7	34,3	5,7
Estresse	14,3	31,4	45,7	8,6
Gênero	11,4	37,1	25,7	25,7
Fator emocional	5,7	42,9	37,1	14,3
Saúde física e a mental	31,4	25,7	31,4	11,4
Inteligência	74,3	25,7	-	-
Cultura	31,4	54,3	5,7	8,6
CATEGORIA PESSOAL				
Atitudes	54,3	34,3	11,4	-
Valores	60,0	34,3	5,7	-
Conhecimento	91,4	8,6	-	-
Motivações	48,6	42,9	8,6	-
Personalidade	34,3	54,3	8,6	2,9
Estilo de vida	17,1	37,1	34,3	11,4
Influência pessoal	25,7	25,7	42,9	5,7
Classe social e família	14,3	20,0	40,0	25,7
Preferência ao Risco	11,4	45,7	31,4	11,4
Envolvimento com a tarefa decisória	51,4	45,7	-	2,9
Religião	5,7	5,7	17,1	71,4
Ética	65,7	25,7	5,7	2,9
Costumes e crenças	5,7	11,4	31,4	51,4
Humor	14,3	31,4	34,3	20,0

Fonte: dados da pesquisa

Partindo para a análise de categorias de fatores influentes no processo decisório, na Categoria Técnica, que abrange aspectos ligados ao processamento da informação, a maioria dos elementos (75%) recebeu a classificação de média influência, com nenhuma predominância em baixa influência e não influência, o que revela grande relevância dessa categoria na tomada de decisão dos colaboradores. Na Categoria Ambiental, que engloba elementos da estrutura e contexto ambiental da organização, a classificação preponderou como alta influência (67%), seguida de média influência (33%), indicando que fatores que não são próprios do indivíduo e de seu comportamento são exercem influência no processo decisório.

A Categoria Comportamental obteve resultados predominantes (60%) com média influência nas decisões, ficando o restante em alta e baixa influência. Por fim, na Categoria Pessoal, os fatores influentes se sobressaíram (43%) como alta influência para os colaboradores. Entretanto, alguns elementos foram classificados como média influência (21%), outros como baixa influência (21%), e Religião, assim como Costumes e crenças (15%), como não influenciadores de decisões.

4.4 Estabelecendo relações entre os construtos: estilos de aprendizagem, estratégias de aprendizagem e fatores influentes no processo decisório

A ideia que se pretende expor nessa subseção busca responder o objetivo principal deste estudo, ou seja, verificar a relação entre os estilos de aprendizagem dos colaboradores, as estratégias de aprendizagem e os fatores que mais influenciam no processo decisório. Buscando examinar quais as categorias de estratégias de aprendizagem mais utilizadas pelos respondentes conforme o estilo, apresenta-se Tabela 2:

Tabela 2 - Estratégias de Aprendizagem conforme os Estilos de Aprendizagem da organização

Estratégias de Aprendizagem	Estilo de Aprendizagem			
	Assimilador	Acomodador	Convergente	Divergente
Cognitivas	29%	33%	37%	28%
Comportamentais	59%	58%	56%	61%
Autorregulatórias	11%	9%	11%	11%

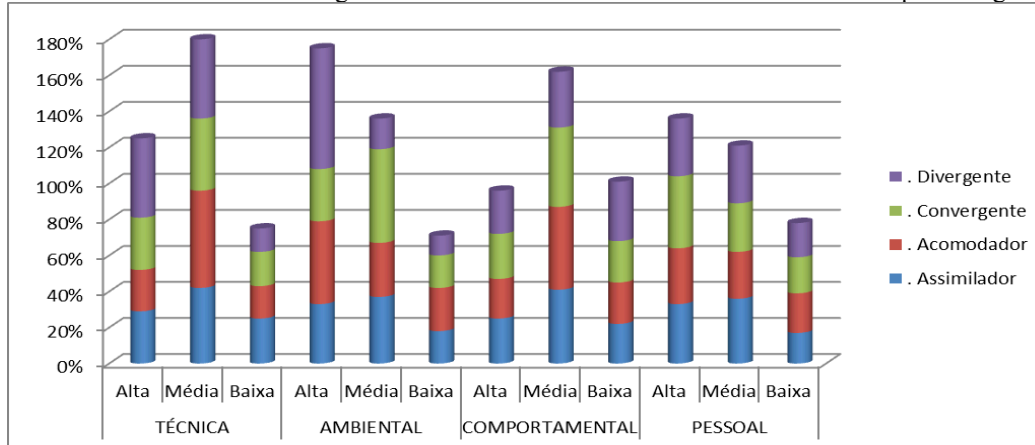
Fonte: dados da pesquisa

Constatou-se, em geral, que independente do estilo de aprendizagem, os colaboradores da Empresa Alfa priorizam as estratégias Comportamentais para aprender. O que os

diferencia, entretanto, é o tipo de estratégia Comportamental que preferem: enquanto Assimiladores utilizam mais Procura de Ajuda Interpessoal (67%) e Procura de Ajuda em Material Escrito (67%). Já os Acomodadores (82%), Convergentes (78%) e Divergentes (83%) priorizam a Aplicação Prática. Tal achado pode ser explicado por os Assimiladores serem indivíduos que têm seu estilo de aprendizagem formado por dimensões de conceitualização abstrata e observação reflexiva (KOLB, 1997), tornando-os pouco interessados no aprendizado prático.

Com o intuito de verificar os fatores que mais influenciam no processo decisório em cada estilo de aprendizagem, apresenta-se Gráfico 3, que relaciona os estilos com o nível de influência que cada categoria de fatores exerce sob o processo decisório:

Gráfico 3: Influência das Categorias no Processo Decisório conforme o Estilo de Aprendizagem



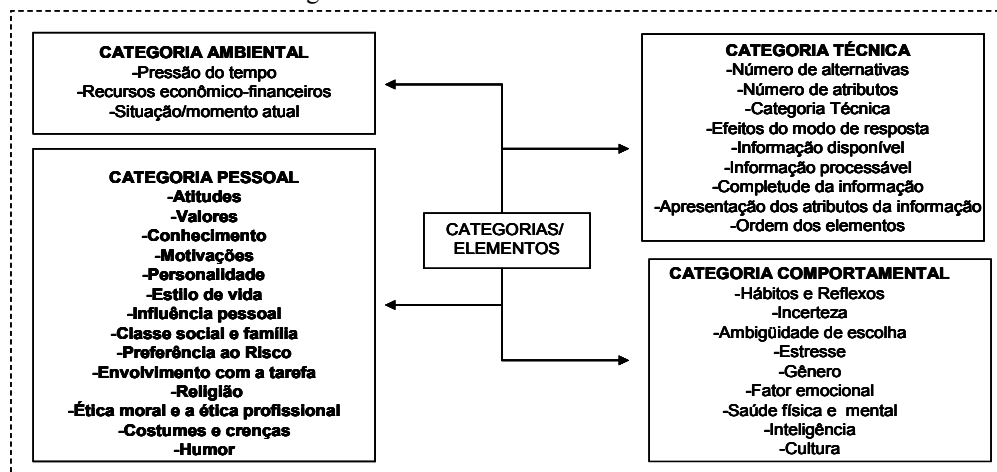
Fonte: dados da pesquisa

Para o estilo de aprendizagem Assimilador, observa-se que ambas as categorias têm, no geral, média influência sob o processo decisório. Com relação ao estilo Acomodador, as Categorias Ambiental e Pessoal exercem alta influência, enquanto que a Técnica e a Comportamental, média influência. Na análise do estilo Convergente, destaca-se a Categoria Pessoal como aquela que tem alta influência no processo decisório dos colaboradores e as Categorias Ambiental, Comportamental e Técnica possuem média influência. Para os indivíduos do estilo Divergente, os achados mostraram-se um tanto diferentes: a Categoria Ambiental demonstrou ter alta influência nesses indivíduos, bem como as categorias Técnicas e Pessoal, que se classificaram com alta e média influência. Já a Categoria Comportamental, para os Divergentes, demonstra ter baixa influência no processo de tomada de decisão.

Estabelecendo-se relações entre os construtos, conforme se visualiza na Figura 4, percebe-se que o estilo Assimilador prioriza estratégias Comportamentais ao aprender, e, no

processo decisório, todas as Categorias possuem influência mediana. O estilo Acomodador aprende através de estratégias Comportamentais, e os fatores mais influentes ao tomar decisões, com alta influência, são das Categorias Pessoal e Ambiental, sendo que a Técnica e a Comportamental têm média influência. Convergentes também valorizam estratégias de aprendizagem da categoria Comportamental, entretanto, a Pessoal possui alta influência, enquanto que as demais possuem média influência. Já no estilo Divergente, observa-se a preferência, também, das estratégias Comportamentais, porém, a Categoria Ambiental exerce alta influência no processo decisório, as Categorias Técnica e Pessoal, alta e média influência, enquanto que a Comportamental, tida pelos demais estilos por influenciar de forma mediana, para os Divergentes têm baixa influência.

Figura 4: Relações entre Estilo de Aprendizagem, Estratégias de Aprendizagem e Categorias influenciadoras no Processo Decisório



Fonte: dados da pesquisa

No estudo que Caldeira e Godoy (2011) realizaram, visando compreender o que uma organização aprende, como se dá o aprendizado e de que forma essa aprendizagem é utilizada na realimentação do processo decisório. Para tal, destacam que foi fundamental conhecer e descrever as atividades envolvidas na formulação das estratégias pela empresa. Nesse sentido, os achados do presente estudo podem direcionar quais os diferentes perfis, isto é, os indivíduos com diferentes estilos e estratégias de aprendizagem, que valorizam determinados elementos ao tomar decisões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o primeiro objetivo desta pesquisa, constata-se que o estilo Acomodador foi o predominante entre os entrevistados, caracterizando-se por valorizar a realização e experimentação; gostar de estar com pessoas; e ter facilidade na adaptação de imediatismos. As estratégias de aprendizagem mais valorizadas pelos respondentes foram às classificadas na categoria Comportamental, englobando Procura de Ajuda Interpessoal e Aplicação Prática, atendendo ao segundo objetivo do estudo. Em atendimento ao terceiro objetivo, constatou-se que os fatores que exercem alta influência (acima de 50%) no processo decisório são: Conhecimento, Inteligência, Ética, Completude da Informação, Valores, Atitudes e Envolvimento com a tarefa decisória, classificados nas Categorias Técnica, Comportamental e Pessoal. Logo, os fatores classificados como Ambientais possuem menos influência que os acima citados no processo decisório.

Ao estabelecer relações entre a aprendizagem (estilos e estratégias) e o processo decisório, atendendo ao quarto objetivo da pesquisa, observou-se que os quatro estilos de aprendizagem priorizam as estratégias Comportamentais. Entretanto, quanto aos fatores influentes no processo decisório, Assimiladores declararam sofrer média influência das quatro categorias; Acomodadores julgaram ter alta influência das Categorias Ambiental e Pessoal; Convergentes, da Categoria Pessoal; e os Divergentes afirmam ser altamente influenciados por fatores das Categorias Ambiental e Técnica.

A realização do presente estudo permitiu ampliar a compreensão das relações existentes entre a aprendizagem e o processo decisório, constituindo uma contribuição relevante para a gestão do conhecimento no contexto organizacional. Conhecer os diferentes estilos de aprendizagem dos colaboradores, suas estratégias para aprender e o que priorizam ao tomar decisões são informações que, se bem utilizadas pela gerência, podem conduzir à eficácia da organização. As empresas que buscarem fazer uso de tais informações e que souberem melhor alocar os recursos serão privilegiadas com colaboradores mais eficazes na tomada de decisão.

Este estudo tem como principal limitação o fato de ser um estudo de caso, o que não permite generalizações. Como sugestões para pesquisas futuras, propõe-se ampliar o tema de estudo, por meio da replicação dos instrumentos utilizados nesta pesquisa, envolvendo outras fontes de evidências e ampliando-a para outros ambientes organizacionais, a fim de trazer novas descobertas relacionadas à aprendizagem e a decisões.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. *A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática*. *RAC*, v. 14, n. 2, art. 7, p. 310-332, Mar./Abr. 2010.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edição, 1979.

CALDEIRA, A.; GODOY, A. S. Barreiras e incentivos à aprendizagem organizacional: um estudo de caso. *REGE [on line]*, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 513-530, out./dez. 2011.

CARDOSO, L. A. de B. *Estilos de aprendizagem e estratégias cognitivas: em busca de maior autonomia na aprendizagem de língua estrangeira*. 169 p. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Linguística Aplicada) – Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2007.

CHEN, Y. *Multiple criteria decision analysis: classification problems and solutions*. 184 p. Thesis (Doctor of Philosophy) University of Waterloo, Waterloo, Ontario, Canada, 2006.

CORSO, K. B.; LÖBLER, M. L. AHP MAKH-ER: Validação de um sistema de apoio à decisão para estudar a influência da pressão do tempo e da falta de informação no processo decisório. *Produto & Produção*, v. 11, n. 3, p. 45-58, out. 2010a.

CORSO, K. B.; LÖBLER, M. L. “Tenho que decidir, e agora?": Entendendo o Comportamento do Decisor sob Pressão do Tempo e Falta de Informação. In: ENANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2010b.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Comportamento do Consumidor*. 8 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 2000.

ESTIVALETE, V. F. B.; KARAWAJCZYK, T. C.; BEGNIS, H. S. M. O desenvolvimento dos gestores e os estilos de aprendizagem em uma perspectiva de aprendizagem organizacional. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. *Anais Eletrônicos*, Brasília: ANPAD, 2005.

FELDER, R. M. *Matters of style*. ASEE Prism, North Carolina: NC, 1996. Disponível em: <<http://www.ncsu.edu/felder-public/Papers/LS-Prism.htm>>. Acesso em: 18 jun. 2012.

FREITAS, H.; BECKER, J. L.; KLADIS, C. M.; HOPPEN, N. *Informação e Decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

HAYES, J.; ALLINSON, C. Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organizations. *Human Relations*. v. 51, p. 7, p. 847-871, jul. 1998.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, p. 321-341, 1997.

KOLB, D. A. *Experimental learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984.

KOLB, A. Y.; KOLB, D. A. *The Kolb Learning Style Inventory 3.1: Technical specifications*. Boston, MA: Hay Resources Direct, 2005.

LOPES, W. M. G. *ILS – Inventário de estilos de aprendizagem de Felder-Saloman: investigação de sua validade em estudantes universitários de Belo Horizonte*. 84 f. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MARCH, J. G. Understanding how decisions happen in organizations. In: SHAPIRA, Zur (Org.). *Organizational Decision Making*. Cambridge Series on Judgment and Decision Making. New York University, Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

PANTOJA, M. J. Mapeamento de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho: Exame de Diferentes Ocupações Profissionais. In: ENANPAD, 29., Brasília. *Anais Eletrônicos*, Brasília: ENANPAD, 2005.

PAYNE, J. W.; BETTMAN, J. R.; JOHNSON, E. J. *The adaptive decision maker*. Cambridge: University Press, 1993.

PEREIRA, M. J. L.; FONSECA, J. G. M. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books, 1997.

PEREIRA, B. A. D.; LÖBLER, M. L. ; SIMONETTO, E. O. Análise dos modelos de tomada decisão sob o enfoque cognitivo. *Revista de Administração da UFSM*, v. 3, n. 2, p. 260-268, 2010.

REIS, E. dos; CORSO, K. B.; BOLZAN, L. M.; ESTIVALETE, V. F. B. Uma análise do comportamento dos indivíduos em processos de escolha sob pressão de tempo. Encontro Nacional de Administração da Informação – ENADI, III, Porto Alegre, 2011. *Anais ...*, Porto Alegre/RS: ENADI, 2011.

REIS, E. dos; LÖBLER, Mauri. L. O Processo Decisório Descrito pelo Indivíduo e Representado nos Sistemas de Apoio à Decisão. *RAC. Revista de Administração Contemporânea* (Impresso), v. 16, n. 3, p. 397-417, 2012.

RODRIGUES, S. B.; CHILD, J.; LUZ, T. R. Aprendizagem contestada em ambiente de mudança radical. *Revista de Administração Eletrônica*, v. 4, n.1, p. 27-43, 2004.

SIMON, H. A. *The new science of management decision*. New York: Harper and Row, 1960.

SIMON, H. A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SVENSON, O. Decision making and the search for fundamental psychological regularities: what can be learned from a process perspective? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. v. 65, n. 3, p. 252-267, 1996.

SVENSON, O.; MAULE, J. (Eds.). *Time pressure and stress in human judgment and decision making*. New York: Plenum, 1993.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. *La organización que aprende*. Delaware: Addison-Wesley, Iberoamericana S.A., 1995.

TVERSKY, A.; SATTATH, S. Preference trees. *Psychological Review*, v. 86, n. 6, p.542-573, 1979.

VISENTINI, M, S.; LÖBLER, M. L. Análise da influência do compartilhamento da informação e da complexidade da tarefa na decisão em grupo. *Invenio* (Rosario), v. 13, n. 25, p. 91-109, 2010.

WARR, P.; DOWNING, J. Learning strategies, learning anxiety and knowledge acquisition. *British Journal of Psychology*, v. 3, n. 91, p. 311-333, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamentos e métodos*. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2004.