



Universidade Federal da Paraíba – UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA

PLANO DE DISCIPLINA – 2022.2

LIDERANÇA E APRENDIZAGEM GERENCIAL	
Professor: Anielson Barbosa da Silva	Titulação: Dr.
Contatos: abs@academico.ufpb.br	
Créditos/Nº aulas: 4 créditos/ 60 horas-aula	Dia e horário: Quarta-feira, das 08:00 às 12:00

Ementa:

Abordagens Teóricas da Liderança. Liderança e Gerência. Prática Gerencial. Perspectivas Teóricas da Aprendizagem de Gerentes. Perspectivas teóricas e o processo de Aprendizagem Gerencial. Papel da experiência e da reflexão no Desenvolvimento Gerencial. Contexto social, subjetividade e Desenvolvimento Gerencial.

Apresentação:

A disciplina tem como objetivos compreender os fundamentos e as diversas abordagens teóricas inerentes à Liderança e a Aprendizagem de gerentes. Pretende-se, por meio das atividades programadas, levar os participantes a refletirem sobre o papel da liderança e da aprendizagem de gerentes, por meio da discussão de autores clássicos e contemporâneos, refletindo sobre a sua aplicabilidade no campo das organizações. A disciplina está alinhada as temáticas do Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências – NAC.

UNIDADE	OBJETIVO	CONTEÚDO
I	Compreender o papel da Liderança no desenvolvimento Gerencial.	- A atividade Gerencial nas Organizações - Perspectivas Teóricas da Liderança - Desenvolvimento de Lideranças - Liderança e Aprendizagem nas Organizações
II	Reconhecer as principais abordagens teóricas da aprendizagem	- Perspectivas Teóricas da Aprendizagem - Aprendizagem em Ação - Aprendizagem Experiencial
III	Analisar o processo de aprendizagem gerencial	- Contexto social da Aprendizagem - Educação Gerencial - Aprendizagem e Reflexão
IV	Debater a ação gerencial numa perspectiva subjetiva e multidimensional	- Aprendizagem e Emoção - Trabalho e vida pessoal

Metodologia:

A disciplina será desenvolvida por meio de aulas expositivas dialógicas, discussão de textos, seminários, estudo dirigido, elaboração de mapa conceitual, relato de experiência e fórum de debates. Nas aulas expositivas, o docente responsável pela disciplina destacará os temas centrais dos textos selecionados para discussão. Caberá ao docente, também, estimular e mediar os debates, além de esclarecer pontos obscuros e expor temáticas tangenciais e complementares aos assuntos abordados.

Para garantir a reflexão e o debate enriquecedor, os alunos devem realizar previamente as leituras indicadas e preparar as atividades programadas para o encontro.

Avaliação:

A avaliação será um processo contínuo e objetiva analisar o desempenho do(a) mestrando(a) na disciplina. O processo abrange os seguintes critérios:

*Participação dos Alunos:

- atenção na exposição
- envolvimento no processo de aprendizagem
- * utilização de conhecimentos teóricos para apoiar seus argumentos.
- * capacidade de estabelecer relações causais.
- * capacidade de contextualização de conceitos
- * capacidade de expressão oral e escrita.

Para a determinação do conceito final da disciplina, serão consideradas as seguintes atividades e seus respectivos pesos na avaliação:

Mapa Conceitual/Seminários/Fórum de Discussão	2
Relato de Experiências (como eu aprendo?)	2
Relato de Pesquisa	3
Seminário de Liderança e Aprendizagem Gerencial	3

Observação:

Para cada uma das atividades, será apresentado um roteiro com todas as instruções e procedimentos para a sua realização. O Cronograma acima poderá sofrer alterações de acordo com a dinâmica de trabalho e o perfil da turma.

Referências:

- BEARD, C.; WILSON, J.P. **Experiential Learning**: a best practice handbook for educators and trainers. 2ed. Ed. London: Koganpage, 2006.
- BERSON, Y.; NEMANICH, L.A.; WALDMAN, B.M.G.; KELLER, R.T. Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 17, 2006.
- DELFINO, I. A. L. ; SILVA, A. B. O Processo de Liderança como Facilitador da Aprendizagem Organizacional no SEBRAE. RGO. **Revista Gestão Organizacional** (Online), v. 6, p. 95-111, 2013.
- BEUTELL, N.; KUSCHEL, K.; LEPELEY, M. Life–Work Continuum. In: LEPELEY, M. *et al.* (Eds.). **Human centered organizational culture: global dimensions**. New York: Routledge, 2021.
- BROWN, L.M.; POSNER, B.Z. Exploring the relationship between learning and leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 6, p. 274-280, 2001.
- BROWN, R. T.; FIELDS, D. Leaders engaged in self-leadership: Can followers tell the difference? **Leadership**, v. 7, n. 3, p. 275–293, 2011.
- FOX, S. From management education and development to the study of management learning. In: BURGOYNE, J.; MINTZBERG, H. **MBA: não obrigado**: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de Gerentes. Porto Alegre: Bookman, 2006, cap. 9, p. 223-257.
- GREENHAUS, J. H.; POWELL, G. N. When work and family are allies: a theory of work–family enrichment. **Academy of Management Review**, v. 31, p. 72-70, 2006.
- GUPTA, V.; BHATTACHARYA, S.; GOPALAN, N. Emotions, Emotional Intelligence and Conflict Management: A Conceptual Framework to Optimize Soft Skills in the Workplace. In LEPELEY, M.T, BEUTELL, N.J., ABARCA, N. AND MAJLUF, N. (Eds.). *Soft Skills for Human Centered Management and Global Sustainability*. New York: Routledge, 2021, p 56-66.
- KOLB, A. Y.; KOLB, D. A. Experiential Learning Theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development. In: Armstrong S. Fukami C. **Handbook of management learning, education & development**, 2009, p. 42-68.
- KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997, p. 321-341.
- LIU, P. *et al.* Predicting work–family balance: a new perspective on person–environment fit. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 1804, 2019.
- MAJLUF, N.; ABARCA, N. **Sensible Leadership**: Human Centered, Insightful and Prudent. Routledge, UK, 2021.
- McGILL, I.; BROCKBANK, A. **The Action Learning handbook**. New York: Routledge, 2004., cap. 6, p. 93-106.

- MERRIAM, S.B. BIEREMA, L. L. **Adult Learning: Linking Theory and Practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 2014, p. 1-41.
- MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. São Paulo: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H. **MBA: não obrigado**: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de Gerentes. Porto Alegre: Bookman, 2006, cap. 8, p. 186-222.
- MOON, J. A. **A Handbook of reflective and experiential learning**. Theory and Practice. New York: Routledge Falmer, 2004.
- RAELIN, J. A. Action Learning and Related Modalities. In: ARMSTRONG, S.J.; FUKAMI, C.V. **The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development**. London: Sage, 2009, p. 419-438.
- SILVA, A. B.; MACÊDO, J. W.L. A gestão das emoções no trabalho dos servidores públicos federais. In: Silva, A. B. (org.). **Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Públicas Federais**. João Pessoa/PB: Editora UFPB, 2021, p. 554-595.
- SILVA, A.B. **Como os Gerentes Aprendem**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- SILVA, A.B.; BISPO, A.C.K.A.; AYRES, S.M.P.M. Desenvolvimento de Carreiras por Competências. Brasília: Enap, 2019, p. 75-97.
- SILVA, A.B.; REBELO, L.M.B. A gênese da aprendizagem no contexto social: a experiência vivida de gerentes. Revista Alcance, v. 13 - n. 1, p. 09 – 27, Jan/Abr 2006.
- SILVA, Anielson B. **Implications of an Action Learning System for The Management Education**. In: KIMAKOWITZ, E.V.; LEPELEY, M.T. **Human Centered Management Executive Education: Global Imperatives, Innovation and New Directions**. London: Palgrave Macmillan, 2016, p. 126-139.
- SMITH, P.J.; SADLER-SMITH, E.; ROBERTSON, I.; WAKEFIELD, L. Leadership and learning: facilitating self-directed learning in enterprises. **Journal of European Industrial Training**, v. 31, n. 5, p. 324-335, 2007.
- SOARES NETO, A.; SILVA, A.B. Os estágios de aprendizagem de auditores fiscais no contexto da prática profissional. Revista de Administração Pública, v. 46, n. 3, p. 841-63, maio/jun. 2012.
- TOLFO, S. R. Diferentes Abordagens no estudo da liderança. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão Contemporânea de Pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010, p.197-215.
- VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. **Journal of Organizational Management**, v. 3, n. 3., p. 29-45, 1990.



Universidade Federal da Paraíba – UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

LIDERANÇA E APRENDIZAGEM GERENCIAL	
Professor: Anielson Barbosa da Silva	Titulação: Dr.
Contatos: abs@academico.ufpb.br	
Créditos/Nº aulas: 4 créditos/ 60 horas-aula	Dia e horário: Quarta-feira, das 08:00 às 12:00h

Encontro 1	Data: 03/08/2022	Unidade: I
Tema: Introduzindo o processo de aprendizagem e desenvolvimento gerencial		
Referências da aula SILVA, A.B. Como os Gerentes Aprendem . São Paulo: Saraiva, 2009, cap. 1. MINTZBERG, H. Managing : desvendando o dia a dia da gestão. São Paulo: Bookman, 2010, cap. 1, 2.		
Atividade Programada (indicar as atividades programadas para a aula – se existir) <ul style="list-style-type: none">Elaborar duas questões reflexivas que integrem os textos.		

Encontro 2	Data: 10/08/2022	Unidade: I
Tema: Perspectivas Teóricas e Desenvolvimento de Lideranças		
Referências da aula TOLFO, S. R. Diferentes Abordagens no estudo da liderança. In: BITENCOURT, C. (Org.). Gestão Contemporânea de Pessoas : novas práticas, conceitos tradicionais. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010, p.197-215. VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. Journal of Organizational Management , v. 3, n. 3., p. 29-45, 1990. MAJLUF, N.; ABARCA, N. Sensible Leadership : Human Centered, Insightful and Prudent. Routledge, UK, 2021, cap. 1.		
Atividade Programada (indicar as atividades programadas para a aula – se existir) <ul style="list-style-type: none">Preparar Mapa conceitual		

Encontro 3	Data: 17/08/2022	Unidade: I
Tema: Autoliderança e Liderança Sensível		
Referências da aula MAJLUF, N.; ABARCA, N. Sensible Leadership : Human Centered, Insightful and Prudent. Routledge, UK, 2021, cap. 3. BROWN, R. T.; FIELDS, D. Leaders engaged in self-leadership: Can followers tell the difference? Leadership , v. 7, n. 3, p. 275–293, 2011.		
Atividade Programada (indicar as atividades programadas para a aula – se existir) <ul style="list-style-type: none">Elaboração de questões para DebateSorteio para apresentação dos Textos		

Encontro 4	Data: 24/08/2022	Unidade: I
Tema: Liderança e Aprendizagem		
Referências da aula BROWN, L.M.; POSNER, B.Z. Exploring the relationship between learning and leadership. Leadership & Organization Development Journal , v. 22, n. 6, p. 274-280, 2001. SMITH, P.J.; SADLER-SMITH, E.; ROBERTSON, I.; WAKEFIELD, L. Leadership and learning: facilitating self-directed learning in enterprises. Journal of European Industrial Training , v. 31, n. 5, p. 324-335, 2007.		
Atividade Programada (indicar as atividades programadas para a aula – se existir) <ul style="list-style-type: none">Elaboração de questões para DebateSorteio para apresentação dos Textos		

Encontro 5	Data: 31/08/2022	Unidade: I
Tema: Liderança e Aprendizagem Organizacional		
Referências da aula		
BERSON, Y.; NEMANICH, L.A; WALDMAN, B.M.G.; KELLER, R.T. Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. The Leadership Quarterly , v. 17, 2006, p. 577–594.		
DELFINO, I. A. L. ; SILVA, A. B. . O Processo de Liderança como Facilitador da Aprendizagem Organizacional no SEBRAE. RGO. Revista Gestão Organizacional (Online), v. 6, p. 95-111, 2013.		
Atividade Programada (indicar as atividades programadas para a aula – se existir)		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de questões para Debate • Sorteio para apresentação dos Textos 		

Encontro 6	Data: 14/09/2022	Unidade: II
Tema: Perspectivas Teóricas da Aprendizagem		
Referências da aula		
MERRIAM, S.B. BIEREMA, L. L. Adult Learning: Linking Theory and Practice . San Francisco: Jossey-Bass, 2014, p. 1-41.		
Atividade Programada (indicar as atividades programadas para a aula – se existir)		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de Mapa Conceitual 		

Encontro 7	Data: 21/09/2022	Unidade: II
Tema: Aprendizagem em Ação		
Referências da aula		
RAELIN, J. A. Action Learning and Related Modalities. In: ARMSTRONG, S.J.; FUKAMI, C.V. The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development . London: Sage, 2009, p. 419-438.		
SILVA, Anielson B. Implications of an Action Learning System for The Management Education . In: KIMAKOWITZ, E.V.; LEPELEY, M.T. Human Centered Management Executive Education: Global Imperatives, Innovation and New Directions . London: Palgrave Macmillan, 2016, p. 126-139.		
Atividade Programada (indicar as atividades programadas para a aula – se existir)		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de questões para Debate • Sorteio para apresentação dos Textos 		

Encontro 8	Data: 28/09/2022	Unidade: II
Tema: Aprendizagem Experiencial		
Referências da aula		
MERRIAM, S.B. BIEREMA, L. L. Adult Learning: Linking Theory and Practice . San Francisco: Jossey-Bass, 2014,p. 104-126.		
SILVA, A.B. Como os Gerentes Aprendem? São Paulo: Saraiva, 2009, cap. 5.		
Atividade Programada (indicar as atividades programadas para a aula – se existir)		
<ul style="list-style-type: none"> • Fórum de Debates 		

Encontro 9	Data: 05/12/2022	Unidade: II
Tema: Aprendizagem Experiencial		
Referências da aula		
KOLB, A. Y.; KOLB, D. A. Experiential Learning Theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development . In: Armstrong S. Fukami C. Handbook of management learning, education & development , 2009, p. 42-68.		
BEARD, C.; WILSON, J.P. Experiential Learning: a best practice handbook for educators and trainers . 2ed. Ed. London: Koganpage, 2006, p. 15-44.		
KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem . In: STARKEY, K. Como as organizações aprendem . São Paulo: Futura, 1997, p. 321-341.		
Atividade Programada (indicar as atividades programadas para a aula – se existir)		
<ul style="list-style-type: none"> • Fórum de Debates 		

Encontro 10	Data: 19/10/2022	Unidade: III
Tema: Processo de Aprendizagem Gerencial		
Referências da aula		
FOX, S. From management education and development to the study of management learning. In: BURGOYNE, J.; MINTZBERG, H. MBA: não obrigado : uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de Gerentes. Porto Alegre: Bookman, 2006, cap. 9, p. 223-257.		
SILVA, A.B. Como os Gerentes Aprendem? São Paulo: Saraiva, 2009, cap. 4.		
Atividade Programada (indicar as atividades programadas para a aula – se existir)		
<ul style="list-style-type: none"> • Aula expositiva-dialogada • Entrega do Relato de Experiência: como eu aprendo? 		

Encontro 11	Data: 26/10/2022	Unidade: III
Tema: Programas de Desenvolvimento Gerencial		
Referências da aula		
MINTZBERG, H. MBA: não obrigado : uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de Gerentes. Porto Alegre: Bookman, 2006, cap. 8, p. 186-222.		
SILVA, A.B.; BISPO, A.C.K.A.; AYRES, S.M.P.M. Desenvolvimento de Carreiras por Competências. Brasília: Enap, 2019, p. 75-97.		
Atividade Programada (indicar as atividades programadas para a aula – se existir)		
<ul style="list-style-type: none"> • Atividade Programada (Proposta de um Programa de Desenvolvimento Gerencial) 		

Encontro 12	Data: 09/11/2022	Unidade: III
Tema: Aprendizagem e Reflexão		
Referências da aula		
MCGILL, I.; BROCKBANK, A. The Action Learning handbook . New York: Routledge, 2004., cap. 6, p. 93-106.		
MOON, J. A. A Handbook of reflective and experiential learning . Theory and Practice. New York: Routledge Falmer, 2004, cap. 6.		
Atividade Programada (indicar as atividades programadas para a aula – se existir)		
<ul style="list-style-type: none"> • Fórum de Debates 		

Encontro 13	Data: 16/11/2022	Unidade: III
Tema: Contexto Social da Aprendizagem Gerencial		
Referências da aula		
SILVA, A.B. Como os Gerentes Aprendem . São Paulo: Saraiva, 2009, cap. 6.		
SILVA, A.B.; REBELO.L.M.B. A gênese da aprendizagem no contexto social: a experiência vivida de gerentes. Revista Alcance , v. 13 - n. 1, p. 09 – 27, Jan/Abr 2006.		
SOARES NETO, A.; SILVA, A.B. Os estágios de aprendizagem de auditores fiscais no contexto da prática profissional. <i>Revista de Administração Pública</i> , v. 46, n. 3, p. 841-63, maio/jun. 2012		
Atividade Programada (indicar as atividades programadas para a aula – se existir)		
<ul style="list-style-type: none"> • Fórum de Debates 		

Encontro 14	Data: 23/11/2022	Unidade: IV
Tema: Aprendizagem e Emoção		
Referências da aula		
SILVA, A.B. Como os Gerentes Aprendem . São Paulo: Saraiva, 2009, cap. 7.		
GUPTA, V.; BHATTACHARYA, S.; GOPALAN, N. Emotions, Emotional Intelligence and Conflict Management: A Conceptual Framework to Optimize Soft Skills in the Workplace. In LEPELEY, M.T, BEUTELL, N.J., ABARCA, N. AND MAJLUF, N. (Eds.). <i>Soft Skills for Human Centered Management and Global Sustainability</i> . New York: Routledge, 2021, p 56-66.		
SILVA, A. B.; MACÊDO, J. W.L. A gestão das emoções no trabalho dos servidores públicos federais. In: Silva, A. B. (org.). Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Públicas Federais . João Pessoa/PB: Editora UFPB, 2021, p. 554-595.		
Atividade Programada (indicar as atividades programadas para a aula – se existir)		
<ul style="list-style-type: none"> • Painel de Notícias / Dinâmica de Grupo / Entrega do Relato de Experiência: como eu aprendo? 		

Encontro 15	Data: 30/11/2022	Unidade: IV
Tema: Trabalho e Vida Pessoal		
Referências da aula		
BEUTELL, N.; KUSCHEL, K.; LEPELEY, M. Life–Work Continuum. In: LEPELEY, M. <i>et al.</i> (Eds.). Human centered organizational culture: global dimensions . New York: Routledge, 2021. p. 23-33.		
GREENHAUS, J. H.; POWELL, G. N. When work and family are allies: a theory of work–family enrichment. Academy of Management Review , v. 31, p. 72-70, 2006.		
LIU, P. <i>et al.</i> Predicting work–family balance: a new perspective on person–environment fit. Frontiers in Psychology , v. 10, p. 1804, 2019.		
Atividade Programada (indicar as atividades programadas para a aula – se existir)		
<ul style="list-style-type: none">• Fórum de Debates• Entrega de Relatório de Pesquisa com Gerentes		