

EVIDÊNCIAS DOS 4IS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

Gladys Milena Berns Carvalho do Prado¹;

Marta Inês Caldart de Mello²;

Andrea Valéria Steil³

***Abstract:** Organizational Learning (OL) and leadership development (DL) are topics related to behavior change in organizations. We not found studies that show the relationship between OL based on the 4Is Framework processes and DL. The objective of the article is to identify evidence of the psychological and social processes of OL found in the reports of results obtained in DL actions promoted within organizations. A narrative literature review, with a structured search and application of inclusion and exclusion criteria and thematic analysis were used. Initial evidence that associates OL with DL and characteristics found for each of the 4Is processes are presented. The findings suggest as evidence cognitive and behavioral changes caused by DL actions, which in turn, generated changes in organizational culture, such as the adoption of new practices and routines.*

***Keywords:** leader development; 4I framework; psychological processes; social processes.*

Resumo: A Aprendizagem Organizacional (AO) e o desenvolvimento da liderança (DL) são temas ligados à mudança de comportamento nas organizações. Não foi encontrado estudos que mostrem conexão entre os dois temas tendo como referência os processos do Framework dos 4Is. O objetivo do artigo é identificar indícios dos processos psicológicos e sociais da AO encontrados nos relatos de resultados obtidos nas ações de DL no âmbito das organizações. Métodos usados: revisão narrativa de literatura, com busca estruturada e análise temática. Apresenta-se evidências iniciais que associam a AO com o DL e características encontradas para cada um dos processos dos 4Is. Os achados sugerem como indícios mudanças cognitivas e comportamentais ensejadas pelas ações de DL, que por sua vez, geraram mudanças na cultura organizacional, como a adoção de novas práticas e rotinas.

***Palavras-chave:** desenvolvimento de líderes; framework dos 4Is; processos psicológicos; processos sociais.*

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC. Florianópolis, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9974-009X>. e-mail: gladysmprado@gmail.com.

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC. Florianópolis, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7299-3652>. e-mail: marta.mello@ifc.edu.br.

³ Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Florianópolis, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7853-6532>. e-mail: andrea.steil@ufsc.br.

1. INTRODUÇÃO

O aprendizado organizacional tem sido proposto como um processo estratégico e única vantagem competitiva sustentável no futuro (Vera & Crossan, 2004). Vista como um processo de mudança de pensamento e de comportamento (Crossan *et al.*, 1999), a aprendizagem organizacional (AO) pode contribuir, gerando as mudanças que as organizações necessitam para se adaptar às demandas que surgem constantemente. Espera-se que as pessoas que exercem a liderança sejam as primeiras a promover as mudanças na cultura, façam novas redes colaborativas e promovam a melhoria do desempenho da organização (McCray; Warwick; Palmer, 2018).

Day, Harrison e Halpin (2009) sugerem que o desenvolvimento do líder ocorre em vários níveis, de maneira dinâmica e contínua. No nível externo, mais visível, está a aquisição de competências por meio do desenvolvimento do conhecimento especializado. Neste caso, exige práticas concentradas por um longo período. No nível mais profundo, ou interno, os autores argumentam que o desenvolvimento de líderes ocorre no amplo domínio do desenvolvimento do adulto. AO e desenvolvimento do líder, portanto, são constructos conectados, ambos são processos contínuos que ocorrem ao longo de toda a vida, seja da organização, seja do líder (Day & Thornton, 2017).

A partir do entendimento da conexão desses conceitos, fez-se uma busca na literatura da utilização do Framework dos 4Is da AO proposto por Crossan *et al.* (1999) e as ações de desenvolvimento de liderança e dos líderes no âmbito das organizações. Não foram localizados artigos empíricos que abordassem os dois temas explicitamente, o que levantou à seguinte questão: quais os indícios dos quatro processos da AO, definidos no Framework dos 4Is (Crossan *et al.* 1999), que podem ser identificados nos estudos empíricos sobre os resultados obtidos após ações de desenvolvimento da liderança e/ou dos líderes? O objetivo deste artigo é identificar os indícios dos processos de intuição, interpretação, integração e institucionalização encontrados nos relatos de resultados constatados após ações de desenvolvimento de liderança e dos líderes promovidos no âmbito das organizações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional é “um processo, uma construção social que transforma o conhecimento criado pelo indivíduo em ações institucionalizadas em direção aos objetivos organizacionais” e considera a aprendizagem um processo de mudança nas perspectivas individual, grupal e organizacional, no qual o produto desse processo é o conhecimento organizacional (Angeloni & Steil, 2011, pp. 121).

O nível de análise individual refere-se ao indivíduo como um agente com foco específico na aprendizagem que se realiza no contexto organizacional. No nível de análise grupal ocorre o link entre a aprendizagem individual e organizacional, pois, é por meio dos grupos que ocorre o compartilhamento da aprendizagem e o comportamento organizacional. O nível organizacional é, por sua vez, a institucionalização das aprendizagens ocorridas nos níveis anteriores (Angeloni & Steil, 2011). As mudanças uma vez incorporadas nas estruturas da organização, representam a aprendizagem em amplitude organizacional (Silva; Steil; Selig, 2013).

Intuição é o primeiro processo e, portanto, o início da aprendizagem, ele é subconsciente e ocorre no nível do indivíduo, são suas experiências e podem ser expressos através das metáforas. A interpretação, o segundo processo, retoma os elementos conscientes desse aprendizado individual e o compartilha no nível do grupo por meio da linguagem e ações. Os mapas mentais também são construções do processo de interpretação. A integração segue para mudar a compreensão coletiva no nível do grupo, é a ponte para o nível organizacional. Nesse processo ocorre o desenvolvimento da compreensão compartilhada entre os membros do grupo para agir coordenadamente por meio de ajustamentos mútuos, resultando em sistemas interativos, possibilitando a integração de pessoas e grupos, integrando ideias e ações. Finalmente, o processo de institucionalização incorpora essa aprendizagem em toda a organização, ou nos grupos em que o comportamento aprendido é necessário, inserindo-a em seus sistemas, estruturas, rotinas e práticas, definindo novas regras e procedimentos (Crossan *et al.*, 1999).

Os diferentes processos psicológicos e sociais característicos de cada um dos três níveis de análise, podem também ser classificados em comportamentos resultantes de cada etapa da AO segundo Crossan *et al.* (1999) (Quadro 01). Os processos e sua distribuição nos níveis não são rígidos e ocorrem com fluidez e de forma cíclica, se retroalimentando.

Quadro 01: processos psicológicos e sociais da aprendizagem organizacional nos níveis de análise.

| Nível | Processo | Entradas | Resultados |
|-------------|----------------------------|---|---------------------------------|
| Individual | Intuição | experiências, imagens, visões, novas possibilidades | expressas por meio de metáforas |
| Grupo | Interpretação | linguagem, mapas cognitivos | conversas e diálogos |
| | Integração | entendimentos compartilhados, ajustamento mútuo | sistemas interativos |
| Organização | Institucionalização | rotinas, sistemas de diagnósticos | regras e procedimentos |

Fonte: adaptado de Crossan *et al.*, 1999.

A liderança é considerada um dos papéis organizacionais que influenciam as condições para a aprendizagem coletiva (Vera & Crossan, 2004; Cummings *et al.*, 2013, Henna Hasson *et al.*, 2016), uma vez que tem entre suas atribuições facilitar os esforços individuais e coletivos para aprender e alcançar os objetivos compartilhados na organização.

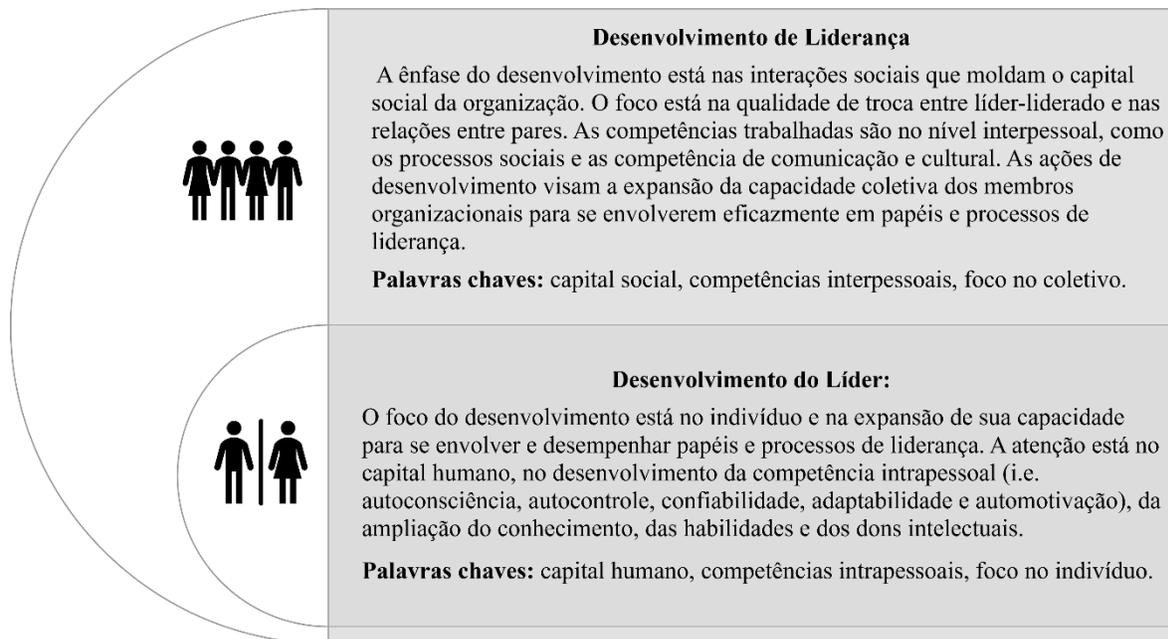
2.2. DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E DO LÍDER

A liderança tem sido tradicionalmente conceituada como uma habilidade de nível individual (Day, 2000), entretanto, para abranger o fenômeno do desenvolvimento distingue-se conceitualmente o desenvolvimento de liderança e o desenvolvimento do líder.

O desenvolvimento do líder é compreendido como a expansão da capacidade de uma pessoa ser eficaz em papéis e processos de liderança. Por sua vez o desenvolvimento de liderança é definido como um processo de expansão da capacidade coletiva dos membros organizacionais para se envolverem eficazmente em papéis e processos de liderança.

(McCauley, Moxley, Van Velsor, 1998). A Figura 01 resume as diferenças do desenvolvimento de liderança e dos líderes segundo a literatura.

Figura 01: Diferença entre desenvolvimento da liderança e do líder.



Fonte: Autoras.

A análise dos estudos considerará os dois tipos de desenvolvimento como “DL”.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Utilizou-se a revisão narrativa de literatura (Ferrari, 2015) realizada por meio de busca estruturada com aplicação de critérios de inclusão e exclusão. A revisão de literatura seguiu uma estrutura que combinou uma variedade de fontes e aplicou estratégias científicas para limitar o viés de seleção de artigos e avaliá-los com espírito crítico (Botelho, Cunha, Macedo, 2011).

Para alcançar o objetivo proposto fez-se a busca estruturada usou quatro bases eletrônicas de dados: *SCOPUS*, *Web of Science*, *Psyinfo* e *SCIELO*. Como critérios de inclusão dos artigos utilizou-se os descritores "*Leader* development*" (incluindo assim as

palavras líder e liderança) e "*Organizational learning*" presentes no título, resumo ou palavras-chave. A inclusão da expressão "4I", não gerou resultados. Foram encontradas 84 publicações até dezembro de 2020. Na segunda etapa de seleção, realizou-se a leitura dos resumos, para confirmar se os artigos explicitavam os resultados percebidos a partir das ações de DL e se abordava o tema da AO. Após retirar os repetidos, foram selecionados e analisados na íntegra 12 artigos empíricos, com resultados qualitativos ou quantitativos das ações de DL.

Como critério de exclusão, para serem elegíveis os estudos descreviam que havia sido percebido, pela organização ou pelos participantes, que a experiência do DL trouxe novas formas de agir, pensar, fazer o trabalho, ou obter resultados diferentes no seu dia a dia ou nas rotinas de organização, o que indicava que havia ocorrido a AO.

Utilizou-se a análise temática (Braun & Clarke, 2012) a partir da elaboração de uma matriz composta pelos quatro processos descritos por Crossan *et al.* (1999) para analisar os dados coletados. As entradas e saídas descritas no Quadro 01 serviram como referência para identificar e classificar os elementos que caracterizavam a presença de cada "I" nas evidências citadas pelos artigos. Por exemplo, caso os resultados descritos em um estudo relatassem que após a ação de DL seus participantes afirmassem estar pensando de forma diferente, entendia-se como evidência do processo de intuição. Fez-se essa análise com todos os artigos, para todos os 4Is.

4. RESULTADOS

Dos 12 artigos identificados na busca sistemática, seis deles apresentaram em seus resultados dados que indicavam a ocorrência dos quatro processos do Framework dos 4Is: intuição, interpretação, integração e institucionalização. Dos estudos, os que apresentavam menos processos de aprendizagem, houve dois casos que tinham resultados para os processos de interpretação e de integração, mas não apresentavam os outros dois processos. Houve um artigo no qual os resultados descritos só evidenciavam o processo de institucionalização e de forma geral havia descrições explícitas de situações e comportamentos dos três primeiros Is: intuição, interpretação e integração.

Em cinco dos estudos não foi encontrada informação que pudesse ser classificar como o processo da intuição. Vale lembrar que esse é um processo psicológico, individual, e no caso de o estudo não incluir dados com o depoimento ou análise do nível individual, esta evidência não pode ser verificada.

Com relação ao processo de institucionalização, a análise realizada levou em consideração os dados que mostravam o quanto o programa de desenvolvimento de liderança gerou mudança na operação, nos processos e na organização de forma mais ampla, pois, este processo é considerado presente quando a organização, como instituição, está usufruindo dos novos comportamentos obtidos e a transformação de comportamento está institucionalizada, com novas práticas e rotinas (Angeloni & Steil, 2011). Dez dos estudos mostravam evidências de ações implementadas e institucionalizadas. O Quadro 02 apresenta quais dos processos foram identificados em cada um dos estudos analisados.

Quadro 2 – Identificação dos processos psicológicos e sociais nos estudos analisados.

| Processo | Intuição (psicológico) | Interpretação (psicológico e social) | Integração (psicológico e social) | Institucionalização (social) |
|--------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| Schultz <i>et al.</i> , (2018) | x | | x | x |
| Wang; Bloodworth, (2016) | x | x | x | x |
| Naicker; Mestry, (2016) | x | x | x | x |
| Henna Hansson <i>et al.</i> , (2016) | x | x | x | x |
| Goldman <i>et al.</i> , (2014) | x | x | x | x |
| Lee <i>et al.</i> , (2014) | | | | x |
| Phillips; Byrne, (2013) | | x | x | x |
| Cummings <i>et al.</i> , (2013) | x | x | x | x |
| Joo; Ready, (2012) | | x | x | |
| Watkins; Lysøis; deMarrais, (2011) | x | x | x | x |
| Roberts; Roper, (2011) | | x | x | x |
| Stewart, <i>et al.</i> , (2011) | | x | x | |

Fonte: Autoras.

A seguir descreve-se as evidências dos 4Is, descritas como resultados das ações DL.

4.1. INTUIÇÃO

Algumas ações citadas nos estudos sobre os programas de desenvolvimento de liderança promoviam a primeira fase do processo de aprendizagem, a intuição. A intuição é o resultado das experiências pessoais dos indivíduos quando estes reconhecem diferenças de padrões ou possibilidades. É um atributo exclusivamente humano e se concentra no processo subconsciente de desenvolvimento de insights. É considerado o início de uma nova *aprendizagem*. Os estudos mostraram evidências de aprendizagem, como por exemplo, a disposição do indivíduo para novas experiências (Naicker & Mestry, 2016), novos olhares sobre as experiências (Watkins; Lysøis; deMarrais, 2011), aumento da autoconfiança (Schultz *et al.*, 2018) e novas percepções e ideias (Wang & Bloodworth, 2016).

4.2. INTERPRETAÇÃO

O indivíduo interpreta o mundo por meio de seu contexto, assim, quanto mais rico seu "vocabulário", linguístico ou de experiência, mais ricos serão seus mapas cognitivos, que servem como base para interpretar as situações vividas e, então fazer a construção de novos aprendizados. O foco da interpretação é a mudança na compreensão e nas ações do indivíduo, ocorre quando indivíduos e membros de um grupo se explicam através de palavras e ações. (Crossan *et al.*, 1999).

Os resultados classificados como processo de interpretação foram identificados quando houve mudança na dinâmica e nos processos departamentais. Por exemplo: Foco na construção de equipes; Solução de problemas de forma colaborativa (Goldman *et al.*, 2014; Watkins; Lysøis; deMarrais, 2011; Wang & Bloodworth, 2016); Modificação de layout do departamento e reuniões (Roberts & Roper, 2011; Naicker & Mestry, 2016); Criação de espaço relacional (Stewart *et al.*, 2011); Implementação de processo de treinamento para novos equipamentos (Roberts & Roper, 2011).

4.3. INTEGRAÇÃO

O processo de integração e ocorre no nível do grupo, na ação coletiva por meio da linguagem e comunicação. Para que a coerência entre as ações evolua, a compreensão compartilhada é compulsória e permite a integração de ideias e ações, que se dá por meio da conversa contínua e de práticas compartilhadas. Este processo parece ser beneficiado pela oportunidade de trabalhar com temas e situações vividos no dia a dia de cada profissional.

Isso fez diferença na percepção de validade do programa de DL, pois permitiu aos participantes sentirem-se incluídos e constatarem a aplicação prática (Wang & Bloodworth, 2016; Naicker & Mestry, 2016; Henna Hasson *et al.*, 2016; Roberts & Roper, 2011). Esta ideia é reforçada em Cummings *et al.*, (2013), quando afirmam que a discussão de temas filosóficos, em detrimento de discussões práticas e com soluções para os problemas de gestão, pode ser considerada fator desmotivador e gerar dúvidas sobre a validade do programa de desenvolvimento. A prática é a forma mais eficiente de promover este nível de aprendizado, pois é essencial para a compreensão do trabalho (Crossan, *et al.*, 1999).

Foram relatados comportamentos como o aumento na interação com colegas para a solução dos problemas, exercitando uma visão sistêmica, ações cooperativas e construção de redes (Watkins; Lysøis; deMarrais, 2011; Wang & Bloodworth, 2016). O fortalecimento da coesão da equipe e a conexão interna, permitindo a construção de equipes integradas (Phillips & Byrne, 2013; Cummings *et al.*, 2013) e o estímulo da alta liderança gerou motivação e um desenvolvimento da visão estratégica (Roberts & Roper, 2011), buscando soluções integradas entre as diferentes unidades e estimulando o autoinvestimento de tempo e recursos nos treinamentos (Cummings *et al.*, 2013; Wang & Bloodworth, 2016; Stewart *et al.*, 2011) são alguns dos exemplos identificados como evidências do processo de Integração.

4.4. INSTITUCIONALIZAÇÃO

Nesta etapa, os aprendizados são incorporados nos sistemas, nas estruturas, estratégias, rotinas, prescrições e práticas da organização, em planos e sistemas formais. Quando os resultados são positivos as ações, se tornam rotinas. A mudança requer tempo para ser implementada (Cummings *et al.*, 2013), o apoio da organização e o incentivo da alta liderança é fundamental para o engajamento dos demais participantes a longo prazo

(Cummings *et al.*, 2013; Wang & Bloodworth, 2016), dando sustentação, ou não, para que o programa possa influenciar as mudanças no nível organizacional (Schultz *et al.*, 2018; Naicker & Mestry, 2016; Cummings *et al.*, 2013; Lee *et al.*, 2014; Goldman *et al.*, 2014; Joo & Ready, 2012; Watkins *et al.*, 2011). O bom relacionamento e apoio do supervisor (Joo & Ready, 2012) e de colegas, é identificado como um requisito para a transferência de treinamento (Lee *et al.*, 2014; Goldman *et al.*, 2014; Henna Hasson *et al.*, 2016) e consequente estímulo para aprendizagem.

Em alguns estudos, a percepção da aprendizagem experienciada pelos diferentes níveis hierárquicos chamou atenção, pois os funcionários percebiam mudanças no funcionamento dos setores e na gestão, mas não reconheciam suas próprias mudanças comportamentais. Enquanto os líderes, notavam a mudança no comportamento de seus funcionários, sem declarar na pesquisa a mudança nos processos e sistemas de gestão. Como se não estivessem conscientes da própria mudança e das mudanças provocadas por eles (Henna Hasson *et al.*, 2016; Naicker & Mestry, 2016).

Relatos como “os membros do grupo continuam levantando questões e refletindo” e o diretor da organização dizendo quanto ‘o método de ação em 5 etapas’, aprendido no desenvolvimento de liderança, permitiu aos executivos acelerarem o ritmo de resolução de problemas comerciais e fortalecerem significativamente a coesão da equipe e a conexão interna (Wang & Bloodworth, 2016, pp. 180). Estes são indicativos de que o programa de desenvolvimento de liderança impactou no processo cognitivo, gerando ações que impactaram na organização (Goldman *et al.*, 2014; Roberts & Roper, 2011; Phillips & Byrne, 2013), embora não registre oficialmente que o processo da institucionalização foi alcançado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo alcançou o objetivo de identificar indícios iniciais dos processos psicológicos e sociais da aprendizagem organizacional do Framework dos 4Is: intuição, interpretação, interação e institucionalização, como resultados de ações de desenvolvimento da liderança e dos líderes promovidos no âmbito das organizações.

Contatou-se que os estudos trazem evidências de que o desenvolvimento de liderança e do líder é um meio para que ocorra a aprendizagem organizacional nos diferentes níveis, contudo, leva tempo para que os novos aprendizados sejam incorporados. Pelas análises ficou evidente a importância do apoio e concordância da alta gestão da organização.

Os estudos apresentaram dados quantitativos e qualitativos que evidenciam a conexão entre desenvolvimento de liderança e aprendizagem organizacional, porém, pela natureza dos estudos, não podem ser generalizadas (Schultz *et al.*, 2018; Naicker & Mestry, 2016).

Verificou-se que metade dos artigos indicavam a ocorrência dos processos: intuição, interpretação, integração e institucionalização. De forma geral os autores explicitavam e reconheciam como resultado os três primeiros *Is*: intuição, interpretação e integração. O processo da institucionalização, nem sempre é reconhecido pelos autores. Contudo, considerou-se evidência quando os resultados descritos apontavam para mudanças em processos e rotinas organizacionais, o que ocorreu em dez dos 12 casos analisados.

Este artigo apresenta os exemplos descritos nos estudos que são evidências dos processos psicológicos e sociais, contribuindo, assim, para definição de indicadores de aprendizagem organizacional dos programas os programas de desenvolvimento da liderança.

O artigo concentrou-se em evidências da aprendizagem organizacional derivada do desenvolvimento da liderança, futuros estudos podem aprofundar-se na proposta de indicadores para os programas de desenvolvimento da liderança. Outro ponto que parece merecer mais investigação é o período necessário para a aprendizagem alcançar o nível da institucionalização por meio do desenvolvimento de liderança. Verificar o tempo mínimo para que um programa de desenvolvimento gere aprendizagem organizacional, nos demais níveis hierárquicos e, conseqüentemente, na organização. Sugere-se pesquisas comparativas para verificar distinções no processo em diferentes segmentos organizacionais.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 e pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Santa Catarina (FAPESC).

REFERÊNCIAS

- Angeloni, M.T. & Steil, A.V. (2011). Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Aprendizagem Organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares*. (V.1, pp.115-147). Curitiba: IBPEX.
- Botelho, L. R.; Cunha, C. A.; Macedo, M. (2011, may-aug). O Método da Revisão Integrativa nos Estudos Organizacionais. *Gestão e Sociedade* (vol.5, n. 11, pp. 121-136). Belo Horizonte.
- Braun, V. & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. *APA Handbook of Research Methods in Psychology*, Vol 2: Research Designs: Quantitative, Qualitative, Neuropsychological, and Biological., 2, 57–71.
- Crossan, M. *et al.*, (1999) An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review* (v. 24, n. 3, pp. 522-537).
- Cummings, G. G. et al. (2013, Jan-Mar). Worklife improvement and leadership development study: a learning experience in leadership development and "planned" organizational change. *Health Care Management Review*. (vol. 38, n. 1, pp. 81-93).
- Day, D. V. (2000). Leadership development: a review in context. *The Leadership Quarterly*, (vol. 11, n. 4, pp. 581-613).
- Day, D. V.; Harrison, M. M.; Halpin, S. M. (2009). An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity, and expertise. Routledge.
- Day, D. V.; Thornton, A. M. A. (2017). Leadership development. In: *The nature of leadership*. Sage Publications, (pp. 354-380). Doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01189.x
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24(4), 230-235.

- Goldman, E.F. *et al.* (2014). Secondhand learning from graduates of leadership development programs. *Journal of Workplace Learning*, (vol. 26, n. 8, pp. 511-528). Doi: /10.1108/JWL-01-2014-0003.
- Henna Hasson, (2016). Ulrica von Thiele Schwarz, Stefan Holmstrom, Maria Karanika-Murray, Susanne Tafvelin. Improving organizational learning through leadership training". *Journal of Workplace Learning*. (Vol. 28, n. 3, pp.115-129). Doi: /10.1108/JWL-06-2015-0049.
- Joo, B.-K.; Ready, K.J. (2012). Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, (vol.17, n.3, pp. 276-295).
- Lee, C. *et al.* (2014). A multiple group analysis of the training transfer model: Exploring the differences between high and low performers in a Korean insurance company. *International Journal of Human Resource Management*, (Vol. 25, n.20, pp. 2837-2857).
- McCauley, C. D.; Moxley, R. S.; Van Velsor, E. (Eds.) (1998). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McCray, J., Warwick, R., & Palmer, A. (2018). Impressions of action and critical action learning: Exploring the leadership development of senior doctors in an English healthcare organization. *International Journal of Training and Development*, (vol. 22, n.1, pp. 69–85). Doi: /10.1111/ijtd.12119.
- Naicker, S. R; Mestry, R. (2016-nov) Leadership development: A lever for system-wide educational change. *South African Journal of Education*. Pretoria (vol. 36, n. 4, pp. 1-12). Doi: /10.15700/saje.v36n4a1336.
- Phillips, N., Byrne, G. (2013). Enhancing frontline clinical leadership in an acute hospital trust. *Journal of Clinical Nursing*, (vol. 22, n. 17-18, pp. 2625-2635).
- Roberts, C.; Roper, C. (2011). The four C's of leadership development. *Advances in Health Care Management*, (vol.10, n.19, pp. 125-149).

- Silva, A. W. L.; Steil, A. V.; Selig, P. M. (2013). Aprendizagem em organizações como resultado de processos de avaliação ambiental. *Ambiente & Sociedade*, (v. XVI, n. 2, pp. 129-152). São Paulo.
- Schultz *et al.*, (2018). Building capacity for change: evaluation of an organisation-wide leadership development program. *Australian Health Review* (vol 43, pp. 335-344).
- Stewart, A.C. *et al* (2011). Examining the Impact of Pedagogy on Student Application of Learning: Acquiring, Sharing, and Using Knowledge for Organizational Decision Making. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, (vol, 9, n.1, pp. 3-26).
- Vera, D.; Crossan, M. (2004). Strategic Leadership And Organizational Learning. *Academy of Management Review*, (vol. 29, n. 2, pp..222–240).
- Wang, J.; Bloodworth, M. (2016). First time facilitator's experience: designing and facilitating an action learning programme in China. *Action Learning: Research and Practice*, (vol.13, N. 2, pp. 176–183). Doi: /10.1080/14767333.2016.1170979.
- Watkins, K.E.; Lysø, I.H.; DeMarrais, K. (2011). Evaluating executive leadership programs: A theory of change approach. *Advances in Developing Human Resources*, (vol 13, n. 2, pp. 208-239).