Gestão & Regionalidade

Artigo Original

Recebido em: 17/12/2025
Aceito em: 26/03/2026

Propensão à Aprendizagem Supersticiosa no Trabalho operacionalizada em três dimensões: excesso de confiança, falta de reflexão e *feedback* tardio e ambíguo

Propensity for Superstitious Learning at Work operationalized in three dimensions: overconfidence, lack of reflection, and late and ambiguous feedback

Walter Shuiti Kussano[1i], Orcid: https://orcid.org/0000-0002-4937-6733; **Diógenes de Souza Bido**[2ii], Orcid: https://orcid.org/0000-0002-8525-5218;

1. Universidade Presbiteriana Mackenzie – São Paulo – SP - Brasil - E-mail: walterkussano@yahoo.com
2. Universidade Presbiteriana Mackenzie – São Paulo - SP – Brasil. Email: diogenes.bido@mackenzie.br

Resumo

O objetivo do artigo foi operacionalizar a propensão à aprendizagem supersticiosa (PAS) como um construto tridimensional: excesso de confiança, falta de reflexão e *feedback* tardio e ambíguo, tendo como variáveis dependentes a reclamação, o retrabalho e os erros no trabalho. A PAS ocorre quando a experiência da aprendizagem é convincente, mas as conexões entre causas e efeitos não são corretas. Foram obtidas 173 respostas válidas e analisadas no software SmartPLS 4. O *feedback* tardio teve um item excluído por apresentar carga fatorial não significante e foi agrupado com o construto *feedback* ambíguo por apresentarem alta correlação. Essas modificações atenderam aos critérios de validade e confiabilidade. Foi confirmada a relação entre o *feedback* tardio e ambíguo com a frequência de reclamações, retrabalhos e erros. Destacam-se o desenvolvimento da escala de *feedback* tardio/ambíguo e o alerta sobre a importância da reflexão, mesmo diante de resultados positivos.

Palavras-chave: aprendizagem supersticiosa; excesso de confiança; *feedback* tardio.

Abstract

The aim of the article was to operationalize the propensity for superstitious learning (PSL) as a three-dimensional construct: overconfidence, lack of reflection, and late and ambiguous feedback, with dependent variables being complaints, rework, and errors at work. PSL occurs when the learning experience is convincing but the connections between causes and effects are incorrect. A total of 173 valid responses were obtained and analyzed using SmartPLS 4 software. The late feedback item was excluded because it showed a non-significant factor load, and it was grouped with the ambiguous feedback construct due to a high correlation. These modifications met the criteria for validity and reliability. The relationship between late and ambiguous feedback and the frequency of complaints, rework, and errors was confirmed. It is noteworthy the development of the late/ambiguous feedback scale and the warning about the importance of reflection, even in the face of positive results.

Keywords: superstitious learning; overconfidence; late feedback.

Referência: Walter Shuiti Kussano, W, S., & Bido, D. S.(2026). Propensão à Aprendizagem Supersticiosa no Trabalho operacionalizada em três dimensões: excesso de confiança, falta de reflexão e feedback tardio e ambíguo. *Gestão & Regionalidade*, v. 42, e202610337. DOI https//doi.org/10.13037/gr.vol42.e202610337

Copyright: © 2026, os autores. Licenciado sob os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1 Introdução

A aprendizagem supersticiosa ocorre quando há uma interpretação incorreta da relação causa-efeito das ações realizadas, levando a conclusões equivocadas sobre como lidar com desafios futuros, com base em experiências passadas (Levitt, 1988 e Zollo, 2009). Ao contrário da aprendizagem convencional, em que há uma correlação precisa entre causa e efeito, suposições imprecisas e interpretações errôneas podem dificultar o desenvolvimento futuro dos negócios, pois esse tipo de experiência (aprendizado) pode não ser aplicável em contextos diferentes (Hånell, Rovira & Mattsson, 2021; Kim & Senge, 1994; Kim, Kim & Miner, 2009; Perks & Hughes, 2008), como também podem levar a análises errôneas dos mercados de atuação e até mesmo à mortalidade organizacional (Miller, 2012). Um indivíduo no local de trabalho pode acreditar que tem experiência e, portanto, confiança na sua capacidade, quando, na realidade não possui o conhecimento apropriado, pois, o conhecimento experiencial não foi codificado ou foi codificado de forma inadequada (Maula, Heimeriks & Keil, 2023).

A origem do termo "supersticiosa" remete aos trabalhos de Skinner (1948), que definiu o "comportamento supersticioso" e a "resposta supersticiosa" com base em achados de seus experimentos sobre aprendizado com reforço; ou seja, não tem nada a ver com superstição no sentido coloquial, como sorte ou azar.

O risco da interpretação errônea da relação causa e efeito, são retratados como no exemplo extraído do estudo de Henningsson,(2015), onde a empresa Trelleborg aplicou a rotina de integração de sistemas, confiante pela experiência anterior positiva, porém, a interpretação incorreta de causa e efeito, resultou na necessidade da revisão da estratégia de integração, custos adicionais e atraso nos resultados esperados. Um outro exemplo destacado por Hånell et al. (2021), no qual gestores com ampla experiência acumulada em grandes multinacionais, replicaram o mesmo modelo de internacionalização em empresas de pequeno e médio porte, sem considerar diferenças contextuais, resultando em vendas abaixo do esperado e excesso de investimento.

Da mesma forma, um médico pode acreditar que uma intervenção específica sua foi eficaz para um paciente, visto que o estado do paciente melhorou, no entanto, essa melhora pode ter ocorrido devido a outros fatores, como a recuperação natural ou intervenções de outros profissionais de saúde (Rudolph & Morrison, 2008). O médico, ao associar a melhora do paciente exclusivamente à sua intervenção, pode repetir essa prática no futuro, acreditando que é eficaz, mesmo que a relação causal não seja verdadeira.

Um outro exemplo é o dos líderes que incentivados por sucessos anteriores, implementaram práticas ágeis *scrum*, que resultaram em insatisfação dos liderados que relataram que as novas práticas eram barreiras para a inovação (Annosi, Martini, Brunetta & Marchegiani, 2020).

Um indivíduo ou uma empresa se torna mais competente à medida que aprimora sua compreensão de ligações causais entre suas decisões/ações e resultados de desempenho (Zollo, 2009). Quando o aprendizado é válido, o novo conhecimento pode ser usado para compreensão, previsão e controle, contudo discernir a validade do novo conhecimento não é fácil porque a desinformação é disfarçada e escondida em uma amostra de "dados" para parecer válida (Rerup & Spencer, 2024). Entretanto, como saber se o aprendizado ou a experiência que uma pessoa vai usar em uma decisão específica é resultado de aprendizagem supersticiosa ou não? Não temos como responder a essa questão a priori (apenas a posteriori, quando alguma falha é identificada e se reflete sobre os acontecimentos). Mas podemos avançar nesse assunto, procurando identificar os fatores que podem aumentar a propensão à ocorrência da aprendizagem supersticiosa, e é isso que foi feito neste artigo.

Copyright: © 2026, os autores. Licenciado sob os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

A aprendizagem supersticiosa, embora seja um fenômeno observável em diversos contextos, ainda não foi amplamente investigada nem documentada. Este estudo visa preencher essa lacuna, proporcionando uma base teórica e empírica que possa estimular futuras pesquisas e discussões sobre os mecanismos e suas implicações. Diante do exposto, o objetivo deste artigo foi operacionalizar a PAS como um construto tridimensional: excesso de confiança, falta de reflexão e *feedback* tardio e ambíguo, tendo como variáveis dependentes a reclamação, o retrabalho e os erros no local de trabalho. Para tanto, a PAS foi operacionalizada e validada por meio da modelagem de equações estruturais.

2 Fundamentação teórica

Nesta seção são definidos os construtos aprendizagem supersticiosa e a propensão à aprendizagem supersticiosa, assim como suas dimensões: excesso de confiança, falta de reflexão e *feedback* tardio e ambíguo.

2.1 Aprendizagem supersticiosa

Esse tipo de aprendizado é sustentado por comportamentos rotineiros baseados em conexões causais incorretas ou incompletas (Heimeriks, 2010). Existem inúmeras oportunidades para tais mal-entendidos no aprendizado a partir da experiência em organizações (Levitt & March, 1988).

Em ambientes de trabalho onde a medição de desempenho é complexa, e há dificuldade em identificar a relação causal entre ações e resultados, podem levar os gestores a utilizarem sua experiência acumulada como uma medida de sua competência (Zollo, 2009). Essas suposições imprecisas podem prejudicar o desenvolvimento dos negócios, pois podem não ser necessariamente aplicáveis em diferentes contextos (Perks & Hughes, 2008), além de ser uma barreira na busca de melhorias, acreditando-se erroneamente no sucesso de ações anteriores, assim, o excesso de confiança perpetua práticas ineficazes, resultando em aprendizagem supersticiosa (Zollo, 2009).

Em períodos de alta performance ou metas baixas, somente práticas extremamente ineficazes resultam em fracasso organizacional (Levitt & March, 1988). Portanto, se não houver sinais fortes de *feedback* negativo de experiências passadas, o fato de "já ter feito isso" várias vezes no passado pode ser suficiente para alegar a conquista de níveis superiores de competência (Zollo, 2009; Zollo & Reuer, 2010). Passaremos a seguir a retratar os fatores que aumentam a propensão à aprendizagem supersticiosa (PAS) e serão utilizados como indicadores formativos (causais) da PAS (Bollen & Bauldry, 2011).

2.2 Fatores que promovem a propensão à aprendizagem supersticiosa

Nesta seção são definidos os construtos excesso de confiança, falta de reflexão e *feedback* tardio ou ambíguo, e justificadas as hipóteses.

2.2.1 Excesso de confiança

Tendência de "superestimar a probabilidade de estar certo" (Ahmad, Shah & Abbass, 2020; Carolis & Patrick, 2006). A autoconfiança excessiva entre indivíduos que, objetivamente,

Copyright: © 2026, os autores. Licenciado sob os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

sabem menos do que especialistas é uma manifestação do que os psicólogos chamam de "meta-ignorância" – ou seja, ignorância sobre a própria ignorância (Benegal & Motta, 2023; Dunning, 2011). O sucesso passado pode aumentar o excesso de confiança, à medida que os indivíduos tendem a associar o sucesso à habilidade e o fracasso à sorte, o que reforça a possibilidade de práticas inadequadas serem reaplicadas em novas oportunidades de negócios (Heimeriks, 2010).

Contudo, o excesso de confiança é um traço altamente enraizado na natureza humana, tentar reduzi-la é uma tarefa desafiadora, mas, por meio do *feedback* o mais claro possível, pode contribuir para a atualização de procedimentos (Rudolph & Morrison, 2008), pois, especialistas parecem apresentar pouco ou nenhum efeito de excesso de confiança, quando relacionados a profissões com *feedback* de desempenho extremamente frequente e preciso (Zollo, 2009). Portanto, o excesso de confiança pode contribuir para a propensão à aprendizagem supersticiosa e será considerado uma de suas dimensões.

2.2.2 Falta de reflexão

A falta de reflexão, quando há uma experiência subjetiva de aprendizado convincente, mas incorreta, devido à insensibilidade das avaliações de sucesso em relação às ações tomadas, especialmente em contextos organizacionais hierárquicos (Levitt & March, 1988), pode levar à aprendizagem supersticiosa. Um exemplo da importância da reflexão para mitigar o risco da aprendizagem supersticiosa, em processo de imitação e replicação de práticas de outras instituições, não basta ter acesso a um manual de explicações para se transferir as práticas (Szulansk, 1996), faz-se necessário refinar sua compreensão dos resultados de desempenho (Zollo & Singh, 2004).

Realizar reflexões sobre o passado atualizam conclusões prematuras, analisar sistematicamente o tempo e suas interconexões contribui no entendimento dos desafios e moldam práticas organizacionais (Hu, Zhang, Lount & Tepper, 2024; Lee & Tan, 2023; Berends & Antonacopoulou, 2014). Portanto, a falta de reflexão pode contribuir para a propensão à aprendizagem supersticiosa, sendo considerada a segunda dimensão da PAS.

2.2.3 *Feedback* tardio ou ambíguo

Pelo fato de o excesso de confiança ser um traço altamente enraizado na natureza humana, para que esse fator não contribua para a propensão à aprendizagem supersticiosa, uma alternativa é proporcionar *feedback* frequente e claro. Sterman (1989) apresentou provas experimentais substanciais de "percepções erradas de *feedback*", o que sugere que tomadores de decisão percebem consistentemente mal as consequências das suas próprias decisões em situações com atrasos significativos e mais de um ou dois ciclos de *feedback*.

O *feedback* é uma ferramenta de comunicação valiosa na prática, tanto no fornecimento de informações aos clientes, como na comunicação com outros profissionais sobre o trabalho e determinadas questões profissionais (Hofmann, Seljan & Dunder, 2024), sendo um dos objetivos encontrar formas de comunicar erros e um mau desempenho para desencorajar comportamentos negativos (Andiola & Bedard, 2018).

O *feedback* tardio é um retorno de uma avaliação ou resultado sobre uma ação ou decisão tomada que ocorre após um período significativo de tempo desde o ocorrido, o que pode limitar a sua eficácia e a possibilidade de ajustar comportamentos ou estratégias a tempo, na área médica, um *feedback* tardio ou inconsistente sobre a precisão e qualidade dos diagnósticos a longo prazo dificulta a melhoria das habilidades de resolução de problemas

Copyright: © 2026, os autores. Licenciado sob os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

diagnósticos ao longo do tempo (Rudolph & Morrison, 2008). Atrasos dos *feedbacks* complicam a acumulação de conhecimento por ações intermediárias, como avaliações de continuidade/interrupção, revisões de metas e critérios (Van De Ven & Polley, 1992), além da dificuldade de atribuir crédito a ações específicas pelo resultado observado (Denrell, Fang & Levinthal, 2004).

Quando o *feedback* apresenta uma resposta vaga ou pouco clara, que não oferece informações específicas sobre o desempenho, dificultando a compreensão do que foi bem ou mal feito, o que denominamos *feedback* ambíguo. É caracterizado por comparações de desempenho que são fracamente correlacionadas ao longo do tempo, surge de um padrão pouco claro de avaliações ao longo do tempo que evidencia estar aberto a múltiplas interpretações, da incerteza, que é entendida como a falta de informação (Joseph & Gaba, 2015). O *feedback* ambíguo pode promover divergências de opinião dentro da empresa, o que pode impactar no processo de resolução de problemas, alimentando o debate sobre a melhor ação em resposta ao *feedback* (Szulansk & Rerup, 2020; Denis et al., 2011), o que pode limitar a capacidade da empresa de canalizar recursos financeiros e a atenção da equipe para soluções potenciais de forma coordenada (Rerup, 2009). Atores institucionais com um volume de informações limitado, tendem a interpretar mal os dados disponíveis, aumentando o risco de tomar decisões inadequadas e adotar estratégias ineficazes (Pozner, Stimmler &Hirsch, 2010). Entretanto, o *feedback* imediato e direto pode ser um meio de mitigar a ambiguidade causal, pois simplifica o mapeamento das cadeias causais e facilita o enfrentamento e o refinamento das suposições centrais (Ambrosini & Bowman, 2005). Portanto, um *feedback* tardio e/ou ambíguo pode contribuir para a propensão à aprendizagem supersticiosa e será utilizado como a terceira dimensão da PAS.

2.3 Hipóteses da pesquisa

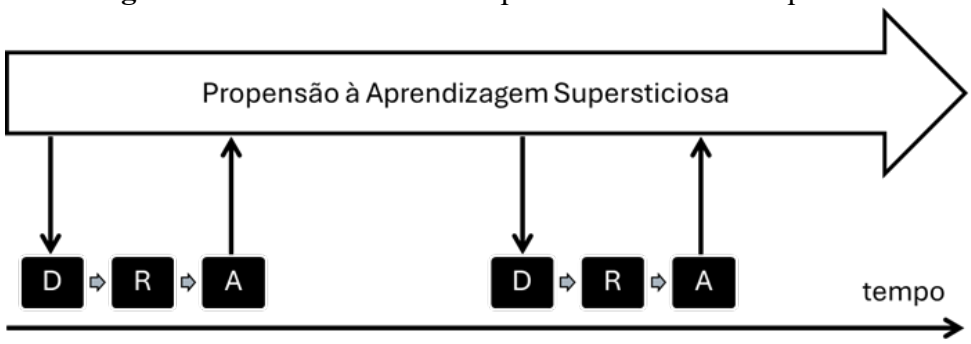
Pode-se chegar à conclusão de que ocorreu aprendizagem supersticiosa a partir da análise das causas que levaram a alguma falha, mas como identificar a existência de uma propensão à aprendizagem supersticiosa (PAS) se não há análise das falhas (baixa ou nenhuma reflexão)?

A partir dessa questão, os autores debateram quais seriam os potenciais antecedentes ou consequentes da PAS, de modo a proporem um modelo que permitisse avaliar a validade de critério ou a validade nomológica do construto operacionalizado (PAS como um modelo formativo).

A Figura 1 procura ilustrar esse debate, incluindo o tempo: (i) a partir da PAS pode-se gerar decisões com baixa ou nenhuma reflexão [D], (ii) que terão um resultado positivo ou negativo [R], (iii) que pode ser atribuído à habilidade ou ao azar/acaso, respectivamente, não gerando aprendizado algum ou gerando um aprendizado de baixa ou nenhuma reflexão [A], ou seja, com boa chance de ser supersticioso (PAS).

Copyright: © 2026, os autores. Licenciado sob os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Figura 1. PAS e as decisões e aprendizados de baixa qualidade

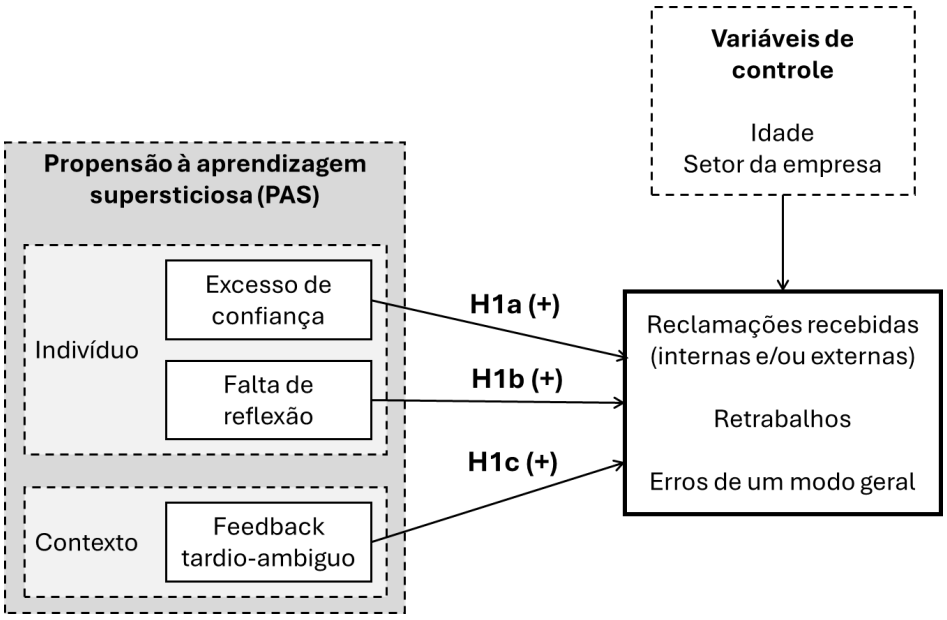


Fonte: Elaborado pelos autores.
Legenda: D = Decisão com baixa ou nenhuma reflexão. R = resultado obtido (pode ser positivo ou negativo).
A = Aprendizado com baixa ou nenhuma reflexão.

Se a decisão e o aprendizado ocorreram sem maiores reflexões, seria inviável procurar captar esses construtos por meio de questionário (*survey*), porque não foram atividades que impactaram o respondente de uma forma que ele pudesse buscar em sua memória para responder o questionário. Dessa forma, propusemos a hipótese de que a ocorrência das reclamações, retrabalhos e erros estaria correlacionada com o aumento da PAS. Esses resultados, mesmo que não tenha ocorrido a reflexão a priori ou a posteriori, são fáceis de serem lembrados, e têm grande chance de estarem ocorrendo justamente por causa da PAS, pelo menos em parte.

O modelo estrutural detalhado na Figura 2 foi proposto em duas versões: na versão "2a", as quatro dimensões são conectadas diretamente à variável dependente, na versão "2b" as quatro dimensões são agregadas para formar um escore para a PAS que é usado como preditor da variável dependente.

Figura 2. Modelo estrutural



Fonte: Elaborado pelos autores
Nota 1: Falta de reflexão foi medida como um construto de segunda ordem reflexivo, tendo como dimensões a autorreflexão e a reflexão externa, após terem suas respostas invertidas para ficarem coerentes com a definição do construto (falta de reflexão).

Copyright: © 2026, os autores. Licenciado sob os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

3 Método de pesquisa

Os procedimentos metodológicos adotados foram a pesquisa quantitativa e análise dos dados por meio do software SmartPLS 4. O instrumento de coleta de dados (Apêndice A), usou uma escala de frequência de sete pontos, sendo (1 = nunca e 7 = sempre) para a avaliação dos itens, o questionário ao todo é composto por 20 assertivas, mais 5 itens referentes às variáveis de controle que foram importantes para a compreensão das características da população que participaram da pesquisa, sendo as seguintes: modelo de contratação dos participantes, faixa etária, área de atuação, tempo experiência na área de atuação e o nível hierárquico. Ainda no instrumento de coleta de dados, foram incluídas mais 8 questões sobre a frequência de retrabalhos, reclamações e erros.

O construto excesso de confiança foi medido por meio de uma escala adaptada, com 3 itens, a partir do artigo de Ahmad et al. (2020). A falta de reflexão foi mensurada a partir da inversão das respostas às escalas de autorreflexão no local de trabalho, com 3 itens e reflexão externa no local de trabalho, com 3 itens, desenvolvidas por Serenko (2024). A escala com 8 itens para mensuração do *feedback* tardio e ambíguo foi elaborada pelos autores com base no referencial teórico, visando garantir a validade de conteúdo. A validação das definições do construto *feedback* tardio/ambíguo foi realizada por seis especialistas (4 professores doutores, 2 doutorandos), e todas as definições passaram por pequenos ajustes de modo a ficarem mais claras para o público-alvo da pesquisa, bem como para permitir a criação de itens com validade de conteúdo e clareza na próxima etapa (DeVellis & Thorpe, 2022).

As escalas estrangeiras foram traduzidas de acordo com os procedimentos recomendados (2 tradutores) e também foi realizado um trabalho de verificação das escalas, para verificar se, nas versões em português, ficaram adequadas à aplicação ou poderiam causar alguma dúvida no momento do preenchimento.

Buscou-se, para a realização da coleta de dados, um perfil de profissionais com mais de 5 anos de experiência atuando em nível gerencial: gestores, especialistas ou empreendedores. O processo de coleta de dados ocorreu no período de 14 a 23 de junho de 2024, por meio da ferramenta Microsoft Forms, distribuída principalmente nas redes sociais LinkedIn e Facebook, totalizando 173 respostas válidas.

4 Resultados

Em relação aos resultados da Tabela 1, destaca-se o equilíbrio entre CLT e os demais modelos de contratação (54% x 46%), sendo que 63% dos participantes da coleta de dados, possui mais de 40 anos de idade (público maduro ou com bagagem). Mais de 65% dos participantes são gestores, proprietários de empresas ou especialistas/consultores e 70% dos participantes possuem mais de 5 anos de experiência na função que atuam, portanto, podemos considerar que o público participante da pesquisa, possui uma experiência profissional relevante para contribuir com o estudo.

Copyright: © 2026, os autores. Licenciado sob os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Tabela 1. Estatísticas descritivas dos respondentes

Atualmente sou um profissional	n
Contratado - CLT	94
Autônomo	30
Pessoa Jurídica	26
Outro	23
Total Geral	173

Tempo atuando nessa área	n
até 2 anos	23
3 a 5 anos	31
6 a 10 anos	31
11 a 15 anos	31
16 a 20 anos	24
Mais de 20 anos	33
Total Geral	173

Posição dentro da hierarquia	n
Funcionário / Membro da equipe	50
Consultor / Especialista	31
Proprietário da empresa	34
Gestor / Cargo de comando	49
Outros	9
Total geral	173

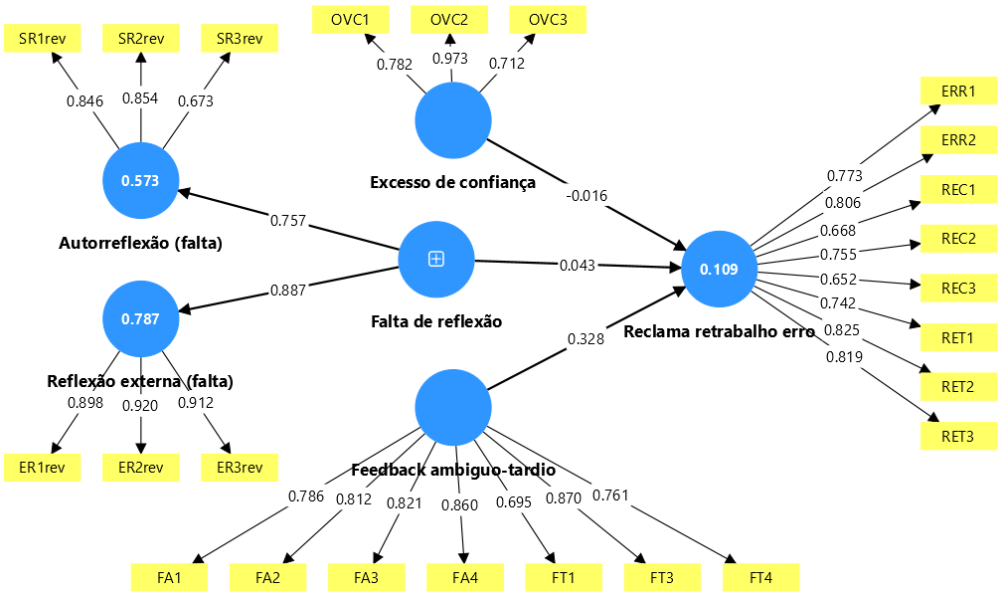
Faixa etária	n
De 20 a 29 anos	22
De 30 a 39 anos	42
De 40 a 49 anos	58
de 50 a 59 anos	38
60 anos ou mais	13
Total Geral	173

Áreas de atuação	n
Atendimento ao cliente	4
Consultoria	5
Tecnologia da informação	8
Arquitet. / Engenharia	10
Educação	18
Estética e Saúde	23
Comercial	24
Adm. / Finanças	57
Outros	24
Total Geral	173

Fonte: Elaborado pelos autores (n=173)

A Figura 3 apresenta o Modelo estrutural e de mensuração dos fatores de 2ª ordem, o modelo de mensuração foi avaliado em relação à validade convergente (cargas fatoriais significantes e superiores a 0,7, e variância média extraída superior a 0,5), validade discriminante no nível das variáveis latentes (VL) e no nível dos itens (cargas cruzadas menores que as cargas fatoriais) e confiabilidade, medida pela confiabilidade composta, seguindo os critérios recomendados por (Hair Jr, Hult, Ringle & Sarstedt, 2022)

Figura 3. Modelo estrutural estimado



Fonte: Elaborado pelos autores (n=173)

Nota: As variáveis de controle não foram significantes, por isso, não foram mantidas no modelo.

Copyright: © 2026, os autores. Licenciado sob os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Para a avaliação do modelo de mensuração foram realizadas 2 rodadas por meio do SmartPLS 4®, um dos softwares mais completos para a modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM).

Após a execução do modelo completo (Figura 3), foi identificado que o item "FT2rev" apresentou carga não significante, sendo excluído na segunda rodada. Além disso, a correlação entre as variáveis latentes *feedback* tardio e *feedback* ambíguo foi muito alta (0,828) indicando a falta de validade discriminante entre elas, por isso, foram agrupadas em uma única variável latente na segunda rodada. Essas duas modificações foram suficientes para atender os critérios de validade e confiabilidade (Tabela 2): alfa de Cronbach e confiabilidade composta superior a 0,7, variância média extraída (*AVE – average variance extracted*) superior a 0,5, e raiz quadrada da AVE maior que as correlações entre as variáveis latentes (Hair Jr et al., 2022).

Como a quantidade de itens por VL era bem superior ao mínimo recomendado (3 a 5 itens/Variável Latente) e excluiu-se apenas 1 item, entende-se que não houve capitalização no acaso (Hair Jr., Anderson, Tatham & Black, 2009).

Tabela 2. Validade discriminante no nível das variáveis latentes

Painel a - correlações entre as variáveis latentes	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1 - Reflexão externa (falta)	**0.910**				
2 - *Feedback* ambíguo-tardio	-0.125	**0.803**			
3 - Autorreflexão (falta)	0.887	-0.071	**0.757**		
4 - Excesso de confiança	-0.294	-0.027	-0.115	**0.830**	
5- Reclama retrabalho erro	0.029	0.326	0.024	-0.037	**0.758**
Confiabilidade composta	0.935	0.927	0.836	0.867	0.915
Variância média extraída (AVE)	0.828	0.644	0.633	0.688	0.574

Fonte: Elaborado pelos autores (n=173)

Legenda: A linha de correlações, marcada em azul claro, indica as correlações com a variável dependente. A diagonal em negrito na matriz de correlações contém a raiz quadrada da variância média extraída.
Nota: Como os valores na diagonal são maiores que os valores fora da diagonal, há validade discriminante.

Foi possível observar que as cargas fatoriais (destacadas em negrito na Tabela 3) são maiores que as cargas cruzadas, o que confirma a validade discriminante (Bido & Silva, 2019).

Copyright: © 2026, os autores. Licenciado sob os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Tabela 3. Validade discriminante no nível dos indicadores

Painel b - cargas cruzadas	1	2	3	4	5
ER1rev	**0.898**	-0.076	0.345	-0.336	0.060
ER1rev	**0.898**	-0.076	0.345	-0.336	0.060
ER2rev	**0.920**	-0.144	0.336	-0.158	0.027
ER2rev	**0.920**	-0.144	0.336	-0.158	0.027
ER3rev	**0.912**	-0.121	0.330	-0.311	-0.009
ER3rev	**0.912**	-0.121	0.330	-0.311	-0.009
FA1	-0.077	**0.786**	0.120	0.019	0.299
FA2	-0.077	**0.812**	-0.001	-0.052	0.266
FA3	-0.123	**0.821**	-0.050	0.014	0.235
FA4	-0.049	**0.860**	0.039	-0.081	0.244
FT1	-0.133	**0.695**	-0.018	-0.017	0.197
FT3	-0.109	**0.870**	0.034	-0.016	0.336
FT4	-0.159	**0.761**	0.033	-0.028	0.205
SR1rev	0.284	-0.003	**0.846**	-0.149	0.031
SR1rev	0.284	-0.003	**0.846**	-0.149	0.031
SR2rev	0.238	0.068	**0.854**	-0.013	0.008
SR2rev	0.238	0.068	**0.854**	-0.013	0.008
SR3rev	0.358	0.016	**0.673**	-0.109	-0.023
SR3rev	0.358	0.016	**0.673**	-0.109	-0.023
OVC1	-0.289	-0.054	-0.168	**0.782**	-0.013
OVC2	-0.259	-0.035	-0.073	**0.973**	-0.044
OVC3	-0.266	0.092	-0.172	**0.712**	-0.007
ERR1	-0.051	0.257	0.012	-0.010	**0.773**
ERR2	0.002	0.204	-0.055	0.072	**0.806**
REC1	0.060	0.240	0.068	-0.016	**0.668**
REC2	0.023	0.225	-0.058	-0.121	**0.755**
REC3	-0.030	0.199	-0.041	0.006	**0.652**
RET1	0.098	0.225	0.026	-0.044	**0.742**
RET2	0.049	0.271	-0.028	-0.041	**0.825**
RET3	0.011	0.315	0.077	-0.044	**0.819**

Fonte: Elaborado pelos autores (n=173)
Legenda: Os valores em negrito são as cargas fatoriais (todas são significantes ao nível de 5%) e os demais valores são as cargas cruzadas.
Nota: Como as cargas fatoriais são maiores que as cargas cruzadas, há validade discriminante no nível dos indicadores.

A Tabela 4 apresenta os resultados do modelo estrutural final em que o R^2 ajustado avalia a porção da variância da variável endógena, que é explicada pelo modelo estrutural (Ringle, Silva, & Bido, 2014). Para a área de ciências sociais e comportamentais, Cohen (1988) sugere que R^2=2% seja classificado como efeito pequeno, R^2=13% como efeito médio e R^2=26% como efeito grande. Seguindo esse modelo foi possível afirmar que a hipótese, H1c(+): *Feedback* tardio-ambíguo apresentou um efeito de pequeno para médio.

Copyright: © 2026, os autores. Licenciado sob os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Tabela 4. Avaliação do modelo estrutural (hipóteses)

Relações estruturais	Hipótese	Coeficiente estrutural	valor-p	R^2 ajustado
Excesso de confiança -> Reclama retrabalho erro	**H1a(+)**	-0.016	0.870	
Falta de reflexão -> Reclama retrabalho erro	**H1b(+)**	0.043	0.534	0.093
Feedback ambiguo-tardio -> Reclama retrabalho erro	**H1c(+)**	0.328	0.000	

Fonte: Elaborado pelos autores (n=173)
Nota: valor-p estimado por *bootstrap* com 10.000 repetições, e as variáveis de controle não foram significantes, por isso, não foram mantidas no modelo. Como VIF < 1.1, a multicolinearidade não é um problema neste modelo.

5 Discussão

O objetivo geral deste artigo foi o de operacionalizar a propensão à aprendizagem supersticiosa (PAS) como um construto tridimensional: excesso de confiança, a falta de reflexão e o *feedback* tardio e ambíguo, tendo como variável dependente a reclamação, retrabalho e erros no local de trabalho.

Após a junção da variável latente *feedback* tardio com *feedback* ambíguo, chegou-se a um modelo com validade convergente, validade discriminante e confiabilidade adequadas. Apenas a hipótese H1c(+) foi suportada pelos dados (*feedback* tardio-ambíguo, $\beta = 0{,}328$; $p<0{,}01$) mostrando um efeito significante, confirmando a literatura sobre o tema, que destaca que se por um lado o *feedback* ambíguo ou tardio desencadeia um ciclo vicioso de reforço que amplifica erroneamente a confiança dos gestores, o que compromete o alcance de uma aprendizagem robusta e a melhoria na resolução de problemas (Rudolph & Morrison, 2008), por outro lado, um modelo de *feedback* que apresenta a solução correta após a execução de uma tarefa, pode facilitar a aprendizagem a partir do fracasso (Storey, 2000; Pashler, Cepeda, Wixted & Rohrer, 2005), portanto, uma organização que promove a conscientização sobre os erros produz um alto nível de comunicação sobre os mesmos e faz com que seus membros saibam aprender e reagir a essas ocorrências (Oliveira et al., 2023). Pois aprender com as experiências de falhas e erros e convertê-los em medidas preventivas, evita a sua recorrência e pode melhorar o desempenho geral (Storey e Barnett, 2000; Wilhelm, Richter & Semrau, 2019; Zhang, Liao, Liang & Chan, 2024).

A não confirmação de ambas as hipóteses (H1a: Excesso de confiança → reclamações, retrabalhos e erros | H1b: Falta de reflexão → reclamações, retrabalhos e erros) também é um resultado interessante, pois nos leva a refletir sobre as dimensões da PAS.

Por um lado, ao avaliar o *feedback* (tardio e ambíguo), o respondente pode ter uma opinião mais objetiva, pois pode lembrar quantas vezes, nos últimos tempos, ele teve que lidar com esses tipos de problemas ou porque, no contexto em que atua, esse fenômeno pode ser recorrente. Por outro lado, o excesso de confiança e a falta de reflexão exigem do respondente um esforço de autoavaliação subjetiva, que talvez ele raramente tenha feito.

Além disso, é provável que as relações testadas nesta pesquisa sejam mediadas por outros construtos, por exemplo: (i) o *feedback* tardio ou ambíguo pode gerar falhas no processo produtivo, o que pode levar a reclamações, retrabalhos e erros posteriores; (ii) o excesso de

Copyright: © 2026, os autores. Licenciado sob os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

confiança e a falta de reflexão podem levar a decisões de baixa qualidade, o que pode levar a reclamações e retrabalhos. Assim, sugerimos, para uma pesquisa futura, que a variável dependente esteja mais relacionada ao desempenho individual no local de trabalho e menos ao trabalho em equipe ou de outras variáveis contextuais.

Outra explicação plausível é que a atribuição de culpa, no caso do *feedback* (tardio ou ambíguo), é feita a outros, enquanto, nos casos do excesso de confiança e da falta de reflexão, a culpa seria atribuída a si próprio. Por isso, no primeiro caso haveria uma discussão sobre as causas potenciais, enquanto, no segundo, essa discussão poderia ser evitada, impossibilitando a identificação do excesso de confiança e da falta de reflexão como as causas primárias. Por isso, em pesquisas futuras, a inclusão do conceito de segurança psicológica (Edmondson & Bransby, 2023), como variável moderadora, poderia trazer maior esclarecimento sobre essas relações.

6 Conclusões

Este artigo teve como objetivo aprofundar a compreensão do construto propensão à aprendizagem supersticiosa (PAS) por meio da operacionalização do construto tridimensional, o qual apresentou validade convergente, validade discriminante e confiabilidade adequadas para cada dimensão, apesar disso, essas dimensões não apresentaram validade de critério, como preditoras das reclamações, retrabalhos e erros no local de trabalho.

O artigo apresenta avanços em relação a teoria sobre a aprendizagem supersticiosa, como: desenvolvimento da escala para mensuração do *feedback* tardio e/ou ambíguo, e para medir a falta de reflexão foram invertidas as escalas para mensuração da autorreflexão e reflexão externa, entretanto, como não foi garantida a validade de critério nesta pesquisa, ainda é necessário que novas pesquisa incluam antecedentes e consequentes da PAS, depois disso, talvez seja possível se criar algum índice da PAS, o que seria muito interessante, porque poderia servir de alerta aos decisores e organizações, para os momentos em que se deveria investir mais tempo na reflexão (antes das decisões e após os resultados, sejam positivos ou negativos).

A aprendizagem nas organizações ocorre em todos os níveis (individual, grupal, organizacional, interorganizacional), por isso, podemos pensar na continuidade dessa pesquisa a partir da revisão dos itens da escala para deixá-los mais adequados ao nível de análise. Além do que foi feito nesta pesquisa, entendemos que alertar as pessoas e organizações sobre a importância da reflexão, mesmo quando os resultados forem positivos, é uma das contribuições deste trabalho no sentido de prevenir a aprendizagem supersticiosa e a tomada de decisões de baixa qualidade.

Do ponto de vista teórico, os resultados reforçam que a aprendizagem organizacional não deve ser compreendida apenas como um processo acumulativo de experiências bem-sucedidas, mas também como um fenômeno suscetível a interpretações. Ao evidenciar a relevância da PAS, o estudo contribui para integrar as perspectivas da aprendizagem do indivíduo nas organizações e da tomada de decisão gerencial, destacando o papel dos atores organizacionais na atribuição de causalidade e na consolidação de rotinas possivelmente ineficazes. No que se refere às implicações práticas, os resultados sugerem que organizações podem se beneficiar do desenvolvimento de mecanismos que estimulem a reflexão, fomentando a revisão sistemática de decisões passadas e a importância do *feedback*, reduzindo a probabilidade de reforço de entendimentos equivocados. Tais iniciativas podem favorecer processos de aprendizagem mais robustos e decisões mais alinhadas ao desempenho de longo prazo.

Copyright: © 2026, os autores. Licenciado sob os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Para estudos futuros, recomenda-se a replicação e o refinamento do construto PAS em diferentes contextos organizacionais, setores e culturas, bem como a investigação de seus efeitos sobre variáveis como desempenho, inovação, adaptação organizacional e mortalidade das empresas. Estudos longitudinais podem contribuir para compreender como a propensão à aprendizagem supersticiosa se consolida ou é corrigida ao longo do tempo.

Referências

Ahmad, M., Shah, S. Z. A., & Abbass, Y. (2020). The role of heuristic-driven biases in entrepreneurial strategic decision-making: evidence from an emerging economy. Management Decision, 59(3), 669–691. https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1231

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2005). Reducing causal ambiguity to facilitate strategic learning. *Management Learning*, 36(4), 493–512. https://doi.org/10.1177/1350507605058142

Andiola, L. M., & Bedard, J. C. (2018). Delivering the "tough message": Moderators of subordinate auditors' reactions to feedback. *Accounting, Organizations and Society*, 70(March 2016), 52–68. https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.02.002

Annosi, M. C., Martini, A., Brunetta, F., & Marchegiani, L. (2020). Learning in an agile setting: A multilevel research study on the evolution of organizational routines. *Journal of Business Research*, *110*, 554–566. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.011

Benegal, S., & Motta, M. (2023). Overconfident, resentful, and misinformed: How racial animus motivates confidence in false beliefs. *Social Science Quarterly*, 104(5), 947–970. https://doi.org/10.1111/ssqu.13224

Berends, H., & Antonacopoulou, E. (2014). Time and organizational learning: A review and agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 437–453. https://doi.org/10.1111/ijmr.12029

Bido, D. S., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. Administração: Ensino e Pesquisa, 20(2). https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545

Bollen, K. A.; Bauldry, S. (2011). Three Cs in Measurement Models: causal indicators, composite indicators, and covariates. *Psychological Methods*, 16(3), 265–284. https://doi.org/10.1037%2Fa0024448

Carolis, D. M., & Patrick, S. (2006). Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities: A Theoretical Framework. Entrepreneurship *Theory and Practice*, 2006, 41–56.

Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Denis, J. L., Dompierre, G., Langley, A., & Rouleau, L. (2011). Escalating indecision: Between reification and strategic ambiguity. *Organization Science*, 22(1), 225–244. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0501.

Copyright: © 2026, os autores. Licenciado sob os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Denrell, J., Fang, C., & Levinthal, D. A. (2004). From T-mazes to labyrinths: Learning from model-based feedback. *Management Science*, 50(10), 1366–1378. https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0271.

DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2022). Scale development: Theory and applications. SAGE Publications.

Dunning, D. (2011). The dunning-kruger effect. On being ignorant of one's own ignorance. In Advances in Experimental Social Psychology (1o ed, Vol. 44). Elsevier Inc. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-385522-0.00005-6

Edmondson, A. M. & Bransby, D. P. (2023). Psychological Safety Comes of Age: observed themes in an established literature. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10,* 55-78. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217

Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. ., & Black, W. C. (2009). Análise multivariada de dados (6a Ed). Porto Alegre: Bookman.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). 3rd ed. SAGE Publications

Hånell, S. M., Rovira Nordman, E., & Mattsson, L. G. (2021). The nature of individual experiential knowledge in internationalizing SMEs: pitfalls of superstitious learning and the need for wisdom. *International Marketing Review*, 38(2), 249–275. https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0086

Heimeriks, K. H. (2010). Confident or Competent? How to Avoid Superstitious Learning in Alliance Portfolios. *Long Range Planning*, 43(1), 57–84. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.10.004

Henningsson, S. (2015). Learning to acquire: How serial acquirers build organisational knowledge for information systems integration. *European Journal of Information Systems*, 24(2), 121–144. https://doi.org/10.1057/ejis.2014.18

Hofmann, G., Seljan, S., & Dunđer, I. (2024). Information and Feedback in Professional Communication in a Medical Setting. *TEM Journal*, 13(1), 102–111. https://doi.org/10.18421/TEM131-10

Hu, J., Zhang, S., Lount, R. B., & Tepper, B. J. (2024). When leaders heed the lessons of mistakes: Linking leaders' recall of learning from mistakes to expressed humility. *Personnel Psychology*, 77(2), 683–712. https://doi.org/10.1111/peps.12570

Joseph, J., & Gaba, V. (2015). The fog of feedback: Ambiguity and firm responses to multiple aspiration levels. *Strategic Management Journal*, 36(13), 1960–1978. https://doi.org/10.1002/smj.2333

Kim, D. H., & Senge, P. M. (1994). Putting systems thinking into practice. *System Dynamics Review*, 10(2–3), 277–290. https://doi.org/10.1002/sdr.4260100213

Kim, J. Y., Kim, J. Y. J., & Miner, A. S. (2009). Organizational learning from extreme performance experience: The impact of success and recovery experience. *Organization Science*, 20(6), 958–978. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0439

Copyright: © 2026, os autores. Licenciado sob os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Lee, W. C., & Tan, B. C. Y. (2023). Workplace learning strategies, enablers, and challenges in the context of digital innovation. *Journal of Workplace Learning*, 35(2), 192–209. https://doi.org/10.1108/JWL-04-2022-0045

Levinthal, D. A., & Rerup, C. (2021). The plural of goal: Learning in a world of ambiguity. *Organization Science*, 32(3), 527–543. https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1383

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340. https://doi.org/10.31686/ijier.vol7.iss4.1427

Maula, M., Heimeriks, K. H., & Keil, T. (2023). Organizational experience and performance: A systematic review and contingency framework. *Academy of Management Annals*, 17(2), 546–585. https://doi.org/10.5465/annals.2021.0073

Miller, J. I. (2012). The mortality problem of learning and mimetic practice in emerging industries: dying to be legitimate. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6, 59–88. https://doi.org/10.1002/sej

Oliveira, M. F., Santos, E., & Ratten, V. (2023). Strategic perspective of error management, the role of leadership, and an error management culture: a mediation model. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 28(55), 160–175. https://doi.org/10.1108/JEFAS-01-2022-0028

Pashler, H., Cepeda, N. J., Wixted, J. T., & Rohrer, D. (2005). When does feedback facilitate learning of words? *Journal of Experimental Psychology: Learning Memory and Cognition*, 31(1), 3–8. https://doi.org/10.1037/0278-7393.31.1.3

Perks, K. J., & Hughes, M. (2008). Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. *International Business Review*, 17(3), 310–330. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.10.001.

Pozner, J. E., Stimmler, M. K., & Hirsch, P. M. (2010). Terminal isomorphism and the self-destructive potential of success: Lessons from subprime mortgage origination and securitization. *Research in the Sociology of Organizations*, 30(PART A), 183–216. https://doi.org/10.1108/s0733-558x(2010)000030a010

Rerup, C. (2009). Attentional triangulation: Learning from unexpected rare crises. *Organization Science*, 20(5), 876–893. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0467

Rerup, C., & Spencer, B. (2024). Learning and interpretation in a world of disinformation: Footnotes on ignorance, conflict, and ambiguity. *Scandinavian Journal of Management*, 40(3). https://doi.org/10.1016/j.scaman.2024.101358

Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. Revista Brasileira de Marketing, 13(2), 56–73. https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717

Rouby, E., & Thomas, C. (2023). From Individual to Collective Qualities of Attention in Dynamic Work Settings: Learning Barriers to the Development of Collective Mindful Attention. *Management (France)*, 26(2), 1–16. https://doi.org/10.37725/mgmt.2023.4541

Rudolph, J. W., & Morrison, J. B. (2008). Sidestepping Superstitious Learning, Ambiguity, and Other Roadblocks: A Feedback Model of Diagnostic Problem Solving. *American Journal of Medicine*, 121(5 SUPPL.), 34–37. https://doi.org/10.1016/j.amjmed.2008.02.003

Copyright: © 2026, os autores. Licenciado sob os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Serenko, A. (2024). Practical wisdom in the workplace: conceptualization, instrument development, and predictive power. *Journal of Knowledge Management*. https://doi.org/10.1108/JKM-08-2023-0713

Skinner, B. F. (1948). 'Superstition' in the pigeon. Journal of Experimental Psychology, 38(2), 168–172. https://doi.org/10.1037/h0055873

Storey, J., & Barnett, E. (2000). Knowledge management initiatives: Learning from failure. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 145–156. https://doi.org/10.1108/13673270010372279

Szulansk, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17(Knowledge and the Firm), 27–43.

Van De Ven, A. H., & Polley, D. (1992). Learning while innovating. *Organization Science*, 12(3), 391–392. http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.12.3.391.10102

Wilhelm, H., Richter, A. W., & Semrau, T. (2019). Employee learning from failure: A team-as-resource perspective. *Organization Science*, 30(4), 694–714. https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1255

Zhang, Q. W., Liao, P. C., Liang, M., & Chan, A. P. C. (2024). Critical factors influencing learning from quality failures in the construction of grid infrastructure. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(4), 1730–1750. https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2022-0229

Zollo, M. (2009). Superstitious learning with rare strategic decisions: Theory and evidence from corporate acquisitions. *Organization Science*, 20(5), 894–908. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0459

Zollo, M., & Reuer, J. J. (2010). Experience spillovers across corporate development activities. *Organization Science*, 21(6), 1195–1212. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0474

Zollo, M., & Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1233–1256. https://doi.org/10.1002/smj.426

Copyright: © 2026, os autores. Licenciado sob os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Apêndice A – Instrumento de coleta de dados

Gostaria de agradecer sua colaboração com este trabalho. É garantido o anonimato (Você não precisará se identificar) e os dados serão analisados de modo agregado, não sendo possível identificar as respostas individuais. O tempo estimado de preenchimento é de 10 minutos. Se possível, peço a gentileza de encaminhar o questionário a potenciais respondentes que estejam no perfil da pesquisa: Profissionais com mais de 5 anos de experiência atuando preferencialmente como (Gestores, Especialistas ou como empreendedores). Para responder este questionário, por gentileza, considere os projetos ou trabalhos onde atuou nos últimos 2 anos, que foram importantes para os negócios, mas que apesar de todo o esforço não trouxeram os resultados esperados.

1. Atualmente sou um profissional
- Contratado em regime CLT
- Autônomo
- Pessoa Jurídica
- Outro

2. Atualmente me enquadro na faixa etária:
- De 20 a 29 anos
- De 30 a 39 anos
- De 40 a 49 anos
- De 50 a 59 anos
- 60 anos ou mais

3. Atuo na área de:

4. Minha posição dentro da hierarquia:
- Funcionário/Membro da equipe
- Consultor/Especialista
- Proprietário da empresa
- Gestor/Cargo de comando Outro

5. Atuando nessa área possuo:
- até 2 anos de experiência
- 3 a 5 anos de experiência
- 6 a 10 anos de experiência
- 11 a 15 anos de experiência
- 16 a 20 anos de experiência
- Mais de 20 anos de experiência

Em uma escala de 1 a 7, sendo 1-Nunca e 7-Sempre. Eu, no meu local de trabalho...

6 analisei minhas próprias experiências relacionadas com o trabalho para compreender o meu estado interior e melhorar a minha capacidade de funcionamento.

7 tentei compreender meu eu interior para evitar erros futuros.

8 analisei meus erros anteriores e aprendi com eles.

9 explorei, analisei e avaliei as experiências relacionadas ao trabalho dos meus colegas

Copyright: © 2026, os autores. Licenciado sob os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

10 observei o comportamento dos meus colegas de trabalho e aprendi com isso.
11 analisei os erros dos meus colegas de trabalho para não os repetir no futuro.
12 acreditei que minhas habilidades e conhecimentos podiam ajudar a superar os meus concorrentes.
13 confiei em minha capacidade de fazer melhor do que outros na tomada de decisões
14 me senti mais confiante com minhas próprias opiniões na tomada de decisões do que nas opiniões dos seus colegas ou amigos.

Em uma escala de 1 a 7, sendo 1-Nunca e 7-Sempre. No meu local de trabalho...
15 as ações dos concorrentes são imprevisíveis.
16 os modos de produção/serviço mudam frequentemente e de maneira significativa.
17 a demanda e as preferências dos consumidores são quase imprevisíveis.

Em uma escala de 1 a 7, sendo 1-Nunca e 7-Sempre. No meu local de trabalho...
18 o feedback que recebo sobre minhas decisões é confuso.
19 demoro para ter um retorno do resultado de uma decisão tomada por mim, seja com um bom ou um mal resultado.
20 consigo acompanhar os resultados das minhas decisões.
21 o feedback que recebo sobre minhas decisões é contraditório.
22 sinto que muitas vezes é difícil interpretar os resultados de minhas ações de forma clara.
23 a performance geral é prejudicada devido à demora no recebimento do feedback.
24 acho difícil entender o que exatamente preciso melhorar a partir do feedback que recebo.
25 o atraso no feedback dificulta minha capacidade de melhorar minhas habilidades.

Em uma escala de 1 a 7, sendo 1-Não ocorreram, 2-Ocorreram, mas poucas vezes, 3-Pelo menos, uma vez por mês, 4-Pelo menos, uma vez por semana, 5-Mais de três vezes por semana, 6-Praticamente, todos os dias e 7 - Mais de uma vez por dia. Considerando, ainda, os projetos ou trabalhos onde atuou nos últimos 2 anos, que não trouxeram os resultados...
26 Reclamações por parte dos seus fornecedores.
27 Reclamações por parte dos seus funcionários.
28 Reclamações por parte dos clientes.
29 Retrabalhos, ocasionados por minha responsabilidade.
30 Retrabalhos, ocasionados por culpa de outras pessoas envolvidas no projeto.
31 Retrabalhos, ocasionados por falha na comunicação.
32 Erros de um modo geral, de minha responsabilidade.
33 Erros de um modo geral, de responsabilidade de outras pessoas.

[i] Doutor em Administração de Empresas. Mestre em Administração de empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Graduado em Administração de Empresas pelo Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professor de ensino superior do Centro Paula Souza.

[ii] Livre docente na área de Métodos Quantitativos e Informática: Estatística e Pesquisa Operacional' pela FEA/USP (2019), Pós-doutorado no IPEN (2016), Doutor (2004) e mestre em Administração de Empresas pela FEA/USP (1999).

Copyright: © 2026, os autores. Licenciado sob os termos e condições da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).