

APRENDIZAGEM DE GERENTES SOBRE A PRÁXIS DA ESTRATÉGIA

Marta Cristina Galvão Bessone de Almeida
martacristina_2001@hotmail.com
UFPE

Maria Luciana de Almeida
lucianalmeida.pe@gmail.com
UFPE

Eduardo de Aquino Lucena
UFPE

Resumo: Em tempos da intensificação da globalização, os impactos centrados na competitividade empresarial têm tornado imperativo ao meio organizacional, a adaptação e a velocidade para responder a esta nova realidade. As incertezas resultantes da instabilidade do meio demandam dos membros que corporificam as organizações e, principalmente, dos responsáveis pelas suas estratégias, uma constante aprendizagem. Assim, o objetivo que direcionou a condução do presente trabalho foi compreender como os gerentes de organizações do setor metal-mecânico aprendem a práxis da estratégia. Para tanto foram utilizados fundamentos teóricos da aprendizagem situada e pela experiência e da estratégia como prática. Para a realização deste estudo optou-se por seguir as orientações da pesquisa qualitativa, sendo a entrevista o principal instrumento de coleta de dados. O método utilizado foi o do estudo qualitativo básico, por meio do qual buscou-se construir interpretações acerca de como os gerentes aprendem a práxis da estratégia. Em linhas gerais, pode-se inferir, por meio da análise de dados, que os entrevistados aprendem por intermédio de diferentes mecanismos e de situações. Os resultados logrados neste trabalho contribuem para enriquecer a perspectiva da estratégia como prática, dado que, os gestores por intermédio da aprendizagem são capazes de aprimorar suas performances e efetuar mudanças estratégicas no meio organizacional. O estudo constatou que a aprendizagem é um fenômeno contínuo e que permeia toda a vida dos executivos. Os praticantes não escolhem o momento, a situação e as pessoas para aprenderem, esse fenômeno é inerente à sua vida e é diariamente construído, ao passo que, interagem, agem no meio social, refletem, buscam informações e resgatam experiências anteriores que fomentam o know-how do praticante para que o mesmo possa executar suas atividades diárias de forma mais eficiente.

Palavras Chave: Aprendizagem situada - Experiência - Estratégia prática - -

1 INTRODUÇÃO

Em tempos da intensificação da globalização, os impactos centrados na competitividade empresarial têm tornado imperativo ao meio organizacional, a adaptação e a velocidade para responder a esta nova realidade. As incertezas resultantes da instabilidade do meio demandam dos membros que corporificam as organizações e, principalmente, dos responsáveis pelas suas estratégias, uma constante aprendizagem. Os traços de mudança que caracterizam a nova realidade organizacional têm exigido das empresas respostas eficientes e eficazes no momento de implementar suas estratégias. Segundo Easterby-Smith, Snell e Gherardi (1998, p. 259), três fatores exógenos explicam o crescimento da relevância da aprendizagem organizacional, são eles: “a velocidade das mudanças tecnológicas, o avanço da globalização e a crescente competição empresarial”.

Para se manterem consolidadas e competitivas nesse cenário turbulento, as empresas precisam desenvolver sua capacidade de aprendizagem, pois o aprendizado dos atores organizacionais tem se revelado como um sustentáculo para o sucesso empresarial. Nesse sentido, os executivos precisam utilizar o conhecimento como instrumento primordial de trabalho; lidando com o aprendizado auferido na execução das atividades diárias, podendo, posteriormente, contribuir em ações estratégicas da organização; compreendendo as maneiras e táticas de como aprendem e, reconhecendo os resultados que esse aprendizado proporciona para o seu trabalho. Assim, o objetivo que direcionou a condução do presente trabalho foi compreender como os gerentes de organizações do setor metal-mecânico aprendem a práxis da estratégia

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresentando-se como um processo contínuo e não como um produto finalizado, a aprendizagem é algo que permeia a vida e é diariamente construída. Convencionalmente, quando se estuda aprendizagem, investigadores trazem agregado ao seu conceito uma visão marcada pelo conservadorismo, sendo o ato de aprender uma ação isolada e restrita a ocasiões específicas (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 274), estando associada à leitura de livros, conteúdos vistos em salas de aula e vídeos instrutivos.

Tomando isoladamente a primeira via para a aprendizagem organizacional, Elkjaer (2004) apresenta a aquisição como uma perspectiva dominante nas obras clássicas que abordam a aprendizagem no âmbito organizacional. Esta via coloca a aquisição individual de conhecimentos e habilidades, como um marco inicial para a aprendizagem e ressalta que a mente humana é um reservatório de conhecimento (ELKJAER, 2004, p. 419 - 420), cabendo ao ser humano incorporar essa gama de informações e transmiti-las às gerações futuras. Essa visão da aprendizagem abstrai do indivíduo o seu potencial crítico, pois o conhecimento que está externo e armazenado em alguma fonte de saber é injetado na mente humana e o esforço do indivíduo está apenas em adquirí-lo e armazená-lo e, conforme for a necessidade, usá-lo no futuro (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 273).

Contrapondo o pressuposto de que o ato de aprender é individual e a posse do conhecimento está armazenada no interior da cabeça humana, a aprendizagem, pode ser conceituada como uma prática social, estando associada às interações que ocorrem no meio durante atividades diárias. De acordo com Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p. 274) a aprendizagem se realiza no meio e por meio das pessoas e é efetivada mediante a participação do indivíduo em uma prática situada. Partindo da visão da aprendizagem relacionada à prática, Brown e Duguid (1991) apresentam o termo “*learning-in-working*” como uma forma de denominar o aprendizado através da prática, através do envolvimento social. Neste sentido, o conhecimento é compartilhado por meio do engajamento dos atores nas práticas organizacionais.

tanto na vida cotidiana, como nas organizações de trabalho, pessoas e grupos criam conhecimento, negociam o significado das palavras, ações, situações e artefatos materiais [...]. Conhecer é ser capaz de participar com a necessária competência na complexa teia de relações entre as pessoas e atividades (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 274)

Ratificando essa perspectiva social da aprendizagem, Elkjaer (2004) apresenta a via da participação (como sendo a segunda via para a aprendizagem organizacional) e, segundo a autora, os indivíduos aprendem por meio da participação em comunidades de prática. Desta forma, a aprendizagem não é um reflexo do acúmulo de informações, mas sim, um processo que é incorporado, a medida que, os indivíduos vão se desenvolvendo e se legitimando em uma comunidade de prática. Os indivíduos aprendem no dia a dia, eles só obtêm o aprendizado quando têm a oportunidade de participar e vivenciar a prática. Assim sendo, aprender não é apenas uma simples maneira de conhecer o mundo, mas também uma forma de se tornar membro do mundo social (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 276).

Seguindo o postulado desta abordagem social da aprendizagem, o aprendiz ao se inserir num determinado meio social, adquire, por meio da participação e da interação com membros mais experientes, as informações necessárias para que possam se inserir de forma plena em uma comunidade de prática. O envolvimento progressivo dos novatos na comunidade, ou seja, o alcance da participação periférica legítima permite aos mesmos criarem significados e dominarem as práticas da comunidade à medida que, envolvem-se com os indivíduos, o ambiente e as atividades. Essa comunidade compreende o envolvimento de várias pessoas na execução de uma determinada prática social, buscando entender o significado das atividades. Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p. 277) afirmam que a comunidade de prática “é definida não apenas pelos seus membros, mas também pela maneira em que certas coisas são feitas, e como os eventos são interpretados”.

Elkjaer expande a via da aprendizagem pela participação com o intento de abarcar um conceito de conhecimento, que de forma sinérgica, contenha pensamento e ação. Desta forma, Elkjaer propõe o desenvolvimento da terceira via para a aprendizagem organizacional. Esta perspectiva faz uma conexão entre o conhecimento adquirido e armazenado pelo indivíduo e, o ambiente em que está inserido. Portanto, o método coerente com essa visão analisa a organização e o indivíduo como entes indissociáveis, como sendo ambos, construto e construtores do conhecimento e do ser humano. Para Elkjaer (2004, p. 423) o que conduz à aprendizagem nas organizações é a experiência, e baseando-se nos conceitos de experiência e investigação do teórico Dewey, a autora afirma que a principal forma de se ter experiência e se tornar conhecedor é por meio do questionamento, indagação (ELKJAER, 2004, p. 425).

Para Dewey, o que origina o ato de pensar reflexivamente é o estado de hesitação e dúvida que toma o indivíduo. Constatando esta ideia, Elkjaer (2004, p. 420) revela que as indagações que decorrem de situações de incerteza, levam os indivíduos a buscarem por meio da investigação e da pesquisa respostas para esclarecer essas dúvidas. “A necessidade da solução de uma dúvida é o fator básico e orientador em todo o mecanismo da reflexão” (DEWEY, 1959, p. 24). Buscando a melhor maneira de pensar, Dewey (1959, p. 14) atribui à reflexão um efeito muito mais do que uma simples sequência, sucessão de ideias, mas, um construto consecutivo, no qual uma “[...] ideia engendra a seguinte como um efeito natural e, ao mesmo tempo, apoia-se na antecessora ou a esta se refere”. O pensamento reflexivo se desenvolve em cadeia e consiste em processar uma investigação consciente do fato, carregando-o de seriedade (DEWEY, 1959, p. 13 -14).

Uma vez atribuído significado à experiência por meio do pensamento reflexivo, o ser humano é capaz de explorar novas experiências. Segundo Dewey (2010, p. 38), “toda experiência é uma força em movimento” e o seu valor é julgado quando se reconhece as atitudes que favorecem ao crescimento contínuo, como afirma o autor, “tudo depende da

qualidade da experiência que se tem” (DEWEY, 2010, p. 28). Dewey ressalta que toda experiência é capaz de afetar positivamente ou negativamente as atitudes que qualificam experiências posteriores. Assim sendo, para que ocorra o *continuum* experiencial, primeiro princípio proposto pelo autor, as experiências passadas não podem impedir o desenvolvimento de experiências futuras, nem pode limitar as pessoas a extraírem o máximo que as experiências podem oferecer. Destarte, a *performance* de um gestor pode ser influenciada pela qualidade de suas experiências, dado que, as experiências construtivas podem agregar algo ao conhecimento já internalizado pelo indivíduo, ou pode fazer com que ele desenvolva novos conhecimentos e habilidades, ao passo que, edifica e reconstrói significados vinculados às situações vivenciadas. Logo, as experiências podem estar presentes nas atitudes que norteiam as decisões dos indivíduos, podendo transformar ou perpetuar as atitudes destes em ações subsequentes.

Destacando a assertiva de que os indivíduos vivem em um mundo marcado por uma série de situações (DEWEY, 2010, p.44), o teórico Dewey levanta outro princípio que determina se a experiência gerará aprendizagem, o princípio da interação. Este segundo princípio, provê igualdade nos aspectos internos e externos da experiência. Conforme o autor, “Uma experiência é o que é por causa de uma transação acontecendo entre um indivíduo e o que, no momento, constitui seu ambiente” (DEWEY, 2010, p.45). Para o autor, o ambiente é o que compõe a situação da aprendizagem, sendo o ambiente para ele “[...] quaisquer condições em interação com necessidades pessoais, desejos, propósitos e capacidade de criar a experiência que se está passando” (DEWEY, 2010, p. 45). Assim sendo, o autor propõe explicar a indissociabilidade dos conceitos de interação e situação, uma vez que, a interação entre esses dois aspectos da experiência (internos e externos), forma a situação da aprendizagem.

Dada a expressa relevância da atuação dos gestores em atividades estratégicas nas empresas, a aprendizagem torna-se essencial, ao passo que, exigem-se habilidades e conhecimentos apropriados para auferir resultados cruciais na condução evolutiva das organizações. Uma vez desenvolvida a capacidade de aprendizagem, os gestores ficam propensos a aprimorar suas *performances* no fazer da estratégia, impactando positivamente no funcionamento organizacional. O fato de as decisões estratégicas direcionarem o futuro da empresa e estarem sob responsabilidade humana, suscita-se no campo de estudo da estratégia, uma vertente que valoriza a ação humana no fazer da estratégia e transcende os limites da visão tradicional, que foca apenas no futuro da organização e trata a estratégia como sendo algo que as organizações possuem (WHITTINGTON, 1996; WHITTINGTON, 2006; JOHNSON *et. al.*, 2007).

Durante muito tempo, a compreensão da estratégia foi marcada pelos elementos formais da instituição e desconsiderava o potencial humano na formulação e implementação da estratégia. Motivado pelo descontentamento com relação à convencionalidade dos investigadores, Whittington em seus estudos desenvolve uma abordagem emergente, denominada de “estratégia como prática”. Para o autor, abordar a estratégia como prática implica aplicar uma nova diretriz no pensamento estratégico (WHITTINGTON, 1996, p. 732), visto que, a preocupação antes focada na competência do planejamento da corporação, passa a ser direcionada para a competência do gestor, o real praticante da estratégia. E esta abordagem prática amplia seu conceito para além do que é feito, envolvendo também o como é feito.

De acordo com essa visão, a estratégia não é puramente uma propriedade das organizações, mas sim, carrega o valor humano no fazer da estratégia, ou seja, as habilidades, a forma como os atores organizacionais agem e interagem no realizar da estratégia (WHITTINGTON, 1996; WHITTINGTON, 2006; JOHNSON *et. al.*, 2007; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Neste sentido, a estratégia é uma prática social, que considera os aspectos humanos, bem como os contextos intra e extra organizacionais em que os atores estão inseridos. E como atesta Johnson *et. al.* (2007, p.35),

esta perspectiva vai muito além de uma simples explicação para a ocorrência de mudança em uma organização, esta vertente prática persevera na observação do que as pessoas realmente fazem em tal mudança.

Essa perspectiva prática, como afirmam Johnson *et.al.* (2007), abarca uma pluralidade de análises e atores. Tomando o fluxo de ações e interações dos múltiplos atores e as práticas em que se apoiam Whittington (1996, p. 732) chega à conclusão de que a “prática de estratégia não é a mesma para todos”. O autor evidencia que para se tornarem praticantes eficazes da estratégia, os profissionais precisam compreender a rotina em que estão inseridos, sobretudo, os diferentes papéis que abrangem o planejamento e a decisão estratégica. Portanto, a forma como os estrategistas avaliam a situação, os seus possíveis *insights* e suas habilidades divergem de outros estrategistas. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.12) complementam o pensamento de Whittington afirmando que a identidade dos indivíduos tem expressiva influência na maneira como estes agem e adaptam as estratégias. Além disso, no que tange à aprendizagem dos gestores, Whittington (1996) ressalta que o conhecimento formal internalizado pelo indivíduo não deve subestimar as experiências que estes vivenciam em empresas específicas e que agregam o valor de uma longa aprendizagem estratégica.

Diante do processo complexo do fazer estratégico (*strategizing*), três elementos são apresentados por Whittington (2006, p. 619) como fundamentais para estabelecer um entendimento de como é feita a estratégia: práticas, práxis e praticantes. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) reforçam que a intersecção desses três elementos constitui o *strategizing*, isto é, as ações, interações e negociações dos múltiplos atores e as práticas situadas na realização das atividades. Embora sejam elementos discretos, os autores certificam que estão interconectados.

[...] ‘práticas’ irão se referir às rotinas comuns de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar ‘coisas’, esta última no sentido mais amplo. Em contraste, a palavra grega ‘práxis’ refere-se à própria atividade, o que as pessoas fazem na prática. Praticantes são os atores da estratégia, os estrategistas que desempenham estas atividades e realizam suas práticas (WHITTINGTON, 2006, p. 619).

Observa-se na literatura uma maior concordância na conceitualização de quem são os praticantes. Tomando as palavras Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 10) esses são definidos como os indivíduos que recorrem a práticas para agir. Esses atores que de fato realizam a estratégia, não, necessariamente, ocupam os altos cargos organizacionais. Segundo Whittington (2006, p. 619), também são considerados como atores da estratégia, os gurus da escola dos negócios, banqueiros investidores, advogados corporativos, enfim, todos aqueles que de algum modo interferem nas escolhas estratégicas ou que são responsáveis pela realização da estratégia.

Já no que diz respeito às definições de práticas e práxis, observa-se uma maior divergência na conceitualização. A práxis é entendida como a ação em si, ou seja, é toda a ação humana no fazer estratégico. Whittington (2006, p. 619) destaca que a práxis pode ocorrer em ambientes formais e informais, abrangendo atividades rotineiras e não rotineiras e inclui situações como reuniões, apresentações, projetos, conversas simples. A prática, por sua vez, corresponde aos processos, às rotinas. Segundo Johnson *et. al.* (2007, p. 26), o conceito de práticas está vinculado com “o que as pessoas se engajam com”.

Ainda que se estabeleça a conceitualização desses elementos, percebe-se que a distinção entre práticas e práxis não é tão elucidativa. Desta forma, optou-se por aplicar a classificação de Feldman e Pentland (2003) sobre os aspectos ostensivos e performativos das rotinas organizacionais para melhor compreender estes dois elementos. Neste sentido, a ideia de práticas estaria relacionada ao conceito da dimensão ostensiva da rotina e a ideia de práxis estaria vinculada ao aspecto performativo da rotina (JOHNSON *et.al.*, 2007).

Antes de adentrar nos aspectos ostensivos e performativos das rotinas, faz-se importante salientar o quanto o estudo desenvolvido acerca das rotinas organizacionais vem ganhando destaque na perspectiva da estratégia como prática. As rotinas organizacionais são definidas por Feldman e Pentland (2003, p. 96) como “[...] um padrão repetitivo e reconhecível de ações interdependentes, envolvendo múltiplos atores”. Os autores ainda complementam afirmando, embora não seja a parte primordial da definição central, que as rotinas podem ser documentadas por meio de regras e métodos formais. O caráter repetitivo das rotinas tem suscitado uma questão relevante, no que tange às possibilidades das mesmas assumirem um aspecto fixo e outro mutável. Feldman e Pentland fazem essa ressalva ao afirmarem que aceitam a definição das rotinas como um padrão repetitivo, porém, alertam que elas não são necessariamente fixas ou imutáveis.

Voltando à aplicação dos aspectos ostensivos e performativos para propor uma melhor explicação acerca dos conceitos de práxis e práticas, Feldman e Pentland (2003) alegam que as rotinas organizacionais apresentam duas partes. Uma parte abstrata que se refere às estruturas e a qual os autores vão vincular ao aspecto ostensivo, e a outra parte consiste no desempenho real das pessoas numa rotina específica, e que vai ser relacionado ao aspecto performativo.

Conforme Feldman e Pentland (2003), o aspecto ostensivo faz alusão à ideia de estrutura, estando as normas, os regulamentos e os procedimentos determinados pela organização. Esta estrutura se apresenta como uma bússola para direcionar o comportamento dos atores em determinadas circunstâncias. Quando analisada isoladamente, esta dimensão atribui à rotina organizacional certa característica de estabilidade, estando os praticantes a desempenhar uma rotina específica por meio de ações mecânicas e segundo Feldman (2003, p. 727), estas ações são involuntárias, ou seja, “os participantes não pensam sobre o que estão fazendo, apenas repetem ações passadas”.

Já no caso do aspecto performativo, este é capaz de criar e modificar o aspecto ostensivo. Esta capacidade está associada às ações específicas realizadas por pessoas específicas em tempo e lugares específicos. Ainda que haja dualidade entre estes dois aspectos, a valorização da relação entre estrutura e ação é essencial para a realização da estratégia, tendo em vista que, diante do entendimento que os profissionais têm com relação ao modo operante da empresa e as rotinas em que estão inseridos, eles conseguem implantar estratégias que estejam em nível coerente com a realidade organizacional. Feldman e Pentland (2003) certificam que a relação entre esses dois aspectos é necessária para apreciar o potencial das rotinas organizacionais como fonte de mudança.

Recorrido às contribuições de diversos autores, acredita-se ser possível, diante do exposto, desenvolver percepções acerca de como os executivos realizam a estratégia nas organizações. A aprendizagem no âmbito organizacional muito tem contribuído para as práxis dos praticantes da estratégia, que por meio da reflexão de suas experiências e do entendimento das rotinas organizacionais em que estão inseridos, conseguem orientar suas performances e enquanto participam das atividades da empresa, são capazes de adaptarem, ou até mesmo, introduzirem novas práticas. Mediante a reflexão de suas ações, os gestores podem identificar as falhas ocorridas na execução das atividades e podem buscar em suas experiências maneiras para melhor desenvolverem suas *performances*, como também, podem contribuir para o aspecto ostensivo.

Comungando da mesma ideia, a aprendizagem e a perspectiva da estratégia como prática são definidas como prática social. As ações e interações entre os indivíduos no fazer da estratégia permitem que estes coletivamente construam e aprendam as práticas estratégicas. A aprendizagem, tomada neste trabalho pelas perspectivas da aprendizagem situada e pela experiência, permite aos gestores potencializar suas habilidades e capacidades para uma execução eficaz das estratégias. Dado que as “firmas não podem depender de práticas estabelecidas, elas precisam forjar novos processos e tecnologias: em outras palavras, elas

precisam aprender novas formas de fazer as coisas” (EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998, p. 260). A aprendizagem dos gestores possui expressa relevância nas atividades estratégicas ligadas ao funcionamento da organização. Destarte, as capacidades e habilidades podem ser aprendidas mediante o fenômeno da aprendizagem, e este, por sua vez, tem grande influência na *performance* do praticante.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Partindo de uma visão subjetivista da realidade e da ideia de que o método mais adequado para uma pesquisa científica depende do contexto a ser explorado, afirma-se que o desenvolvimento deste artigo seguiu as orientações da pesquisa qualitativa. Para Bogdan e Biklen (1994, p. 83) a pesquisa qualitativa é recomendada quando “[...] muito pouco se sabe acerca das pessoas e ambientes que vão constituir o objeto de estudo”. Merriam (1998, p. 6) defende que as pesquisas qualitativas são baseadas na visão de que a realidade é construída pelos indivíduos, ao interagirem em seus mundos sociais. Os pesquisadores qualitativos direcionam seus esforços para compreender “como as pessoas interpretam suas experiências, como elas constroem seus mundos e qual significado que elas atribuem as suas experiências” (MERRIAM, 2009, p. 23). Assim, essa perspectiva qualitativa permite uma investigação singular de toda a complexidade dos fenômenos envolvidos em seu ambiente natural.

Diante disso, a investigação deste estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa básica ou genérica, definida nos pressupostos de Merriam (2009, p. 24) como um estudo que busca saber e interpretar o modo como as pessoas constroem os significados das suas experiências, das suas vidas e de seus mundos. Nesse sentido, a partir do estudo realizado, buscou-se construir interpretações acerca de aspectos envolvidos no processo de aprendizagem dos gestores, no momento em que eles executam (práxis) as práticas estratégicas. Para tanto, tomou-se por base as visões de mundo, as perspectivas e os significados atribuídos pelos atores, de forma variada, ao fenômeno investigado.

Para a seleção da amostra dos respondentes foi utilizado o método não probabilístico. De acordo com Merriam (2009, p. 77) a amostragem não probabilística, também chamada de intencional ou proposital, é o método mais adequado para estudos qualitativos, pois busca um entendimento aprofundado acerca de uma realidade, e não a generalização dos resultados. Nesse sentido, para a seleção dos respondentes alguns critérios foram estabelecidos a fim de instituir os limites na amostra. O primeiro critério foi o de escolher gestores de empresas do setor metal-mecânico que atuassem como fornecedoras de bens e serviços da cadeia produtiva de petróleo e gás do Estado de Pernambuco. E o segundo critério foi o de selecionar gestores que estivessem envolvidos, há pelo menos três anos, com a prática da estratégia na empresa em que trabalha. Por questões éticas, neste estudo foram utilizados pseudônimos para se referir aos gestores entrevistados e às organizações.

Na fase de coleta de dados, foram realizadas entrevistas, observações e análise documental. As observações foram empreendidas nos momentos de espera pelos gestores, as quais originaram notas de campo que puderam ser revistas e aprofundadas nos momentos de análise. Os documentos analisados foram àqueles ligados as práticas da estratégia, que puderam ser disponibilizados para a pesquisa. Entretanto, as entrevistas constituíram a estratégia fundamental na captação de informações potenciais que implicaram na resposta da pergunta de pesquisa desta investigação. De acordo com Merriam (1998, p. 72), as entrevistas são necessárias e fundamentais quando não é possível observar o comportamento e a interpretação das pessoas acerca do seu ambiente, dado a subjetividade da percepção individual do respondente sobre o mundo ao seu redor.

As entrevistas podem ser classificadas, conforme Merriam (1998, p. 73), como: estruturada, semiestruturada e não estruturada. No caso do estudo em específico, tomou-se por base um roteiro de entrevista semiestruturado. Baseado neste formato de entrevista, os tópicos foram estabelecidos de forma flexível, possibilitando a troca da ordem das perguntas e o

levantamento de novos questionamentos, para que houvesse uma melhor adaptação às circunstâncias e um aproveitamento mais rico das informações fornecidas pelos entrevistados. O roteiro de entrevista foi elaborado a partir do arcabouço teórico que embasou a pesquisa.

Na fase de análise de dados buscou-se compilar, interpretar e extrair o significado dos dados coletados. Interpretando as informações repassadas pelos entrevistados, foi possível fazer conexões entre as falas dos gestores, as notas de campo feitas por meio das observações e os resultados da análise documental, favorecendo assim, a uma análise exaustiva. A dinâmica da organização dos dados envolveu o processo de construção de categorias. Para Bogdan e Biklen (1994, p. 221) as categorias constituem um meio de classificação dos dados descritivos que foram recolhidos, de forma que o material contido num tópico específico seja fisicamente separado de outros dados. A fim de construir as categorias, ao passo que as entrevistas foram sendo transcritas e analisadas, foram sendo feitos comentários nas margens do texto sobre aspectos relevantes para o estudo.

Para a construção de categorias desse estudo, foram seguidas algumas orientações. A codificação (construção de categorias) é um processo intuitivo, porém sistemático, voltado para o propósito do estudo, a orientação e conhecimento do investigador, e os significados explicitados pelos participantes (MERRIAM, 2009, p. 183-184). Este processo segue alguns critérios. Dessa forma, as categorias desse estudo seguiram os seguintes critérios: responder à pergunta de pesquisa; ser exaustivas, ou seja, ser capaz de abranger todos os dados obtidos no estudo; ser mutuamente excludentes, portanto, os dados devem ser alocados em apenas uma categoria; ter um nome que represente todos os dados ali abarcados; e ser conceitualmente congruentes, apresentando o mesmo nível de abstração (MERRIAM, 2009, p. 184).

4 RESULTADOS

As organizações estudadas no âmbito deste artigo foram a Metal Recife e a Mecânica do Nordeste. A Metal Recife é uma indústria metalúrgica que atua no mercado pernambucano desde 2009. Em 2011 a empresa conseguiu seu cadastramento como empresa “fornecedora qualificada da Indústria de Petróleo” por meio da certificação da Organização Nacional da Indústria do Petróleo (ONIP). A Mecânica do Nordeste foi fundada em 1979 e oferece serviços em diversas áreas, entre as quais estão petróleo, gás e petroquímica; biodiesel; açúcar e etanol; alimentos, sucos e bebida; celulose e papel; cervejarias; mineração; cimento; fertilizantes; química e tratamento de efluentes.

No que tange aos respondentes que constituíram a amostra investigada, foram entrevistados três gestores, sendo o senhor Pedro da empresa Metal Recife e os senhores José e Baltazar da empresa Mecânica do Nordeste. Pedro é diretor executivo da Metal Recife há três anos. O mesmo possui graduação em Contabilidade e pós-graduação em Finanças. Suas funções na empresa estão voltadas para a análise de crédito dos clientes e monitoramento do fluxo de caixa da empresa. José, por sua vez, é o supervisor de engenharia industrial e responsável pelo controle da qualidade da Mecânica do Nordeste há sete anos. Possui graduação em Engenharia Mecânica e atua no mercado a mais de trinta anos. O mesmo foi responsável pela implantação da ISO 9001 na empresa e todas as suas experiências profissionais se deram em empresas metalúrgicas. Baltazar é o analista da qualidade da Mecânica do Nordeste há três anos. O mesmo é graduando em Engenharia da Produção e já tem uma atuação no mercado há doze anos, sendo dez anos dedicados à área da qualidade. Sua função está principalmente relacionada à execução de auditorias e suporte dado aos programas da empresa.

O intuito desta pesquisa foi compreender como os gerentes de organizações do setor metal-mecânico aprendem a práxis da estratégia. Com o propósito de interpretar e expor as formas pelas quais ocorre a aprendizagem da práxis dos executivos de organizações do setor metal-mecânico, procedeu-se a análise dos dados, desenvolvendo categorias que respondessem a pergunta de pesquisa. As categorias construídas são apresentadas a seguir.

4.1 CURSOS E LEITURAS DE MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS

A aprendizagem oriunda do processo de aquisição individual de conhecimentos marcada como uma perspectiva dominante nas obras clássicas, no que tange a aprendizagem no meio organizacional, foi ressaltada pelos respondentes como forma de aprendizagem válida para que os mesmos possam executar suas atividades profissionais. Neste sentido, os atores afirmam ter aprendido por meio de cursos orientados para seu desenvolvimento profissional; por meio de leitura de livros, revistas, jornais e meios eletrônicos para se manterem atualizados e para promoverem mudanças e/ou adaptações no seu ambiente de trabalho.

É salutar destacar que as contribuições advindas do conhecimento teórico extraído desses meios de educação tradicional, só de fato, concretizam-se em aprendizagem quando os gestores são capazes de interpretar e conectar esse conhecimento com sua realidade de trabalho. Baltazar, analista da qualidade da Mecânica do Nordeste, relata que um dos cursos oferecidos pela empresa que teve essencial importância para a realização de suas atividades diárias foi o curso chamado: construção de times. Ele ressalta que como suas atividades estão voltadas para auditoria e padronização das atividades e processos, muitas vezes seu trabalho “envolve uma mudança de hábito das pessoas, e aí que é o maior desafio [...] padronizar atividades pra nós de gestão é a coisa mais fácil, mas difícil é o que? É trabalhar e fazer com que essas atividades passem a fazer parte das atividades das outras pessoas da empresa”. Desta forma, ao falar sobre o curso de construção de times, Baltazar diz “dos investimentos que a empresa já fez é um dos que eu vejo de mais benéfico foi esse curso, que trouxe assim um aprendizado muito grande em você lidar com as pessoas, porque não é fácil você lidar com pessoas [...]”.

Além da realização de cursos, os entrevistados afirmam que aprendem a exercer suas atividades profissionais por meio da leitura de livros, revistas, jornais e meios eletrônicos que os mantêm atualizados. Isto pode ser evidenciado nas palavras de Pedro quando ele afirma “você tem que ler muito, você tem que tá sempre antenado fazendo leituras dos mais diversos tipos, revistas, jornal, livros [...]” e complementado pelo discurso de José, “[...] fiz curso de gestão empresarial, cursos dessa área de liderança e chefias, você sempre tem que tá se atualizando [...] hoje, basicamente o meio é a internet né, o meio de troca de informação [...]”.

Pedro fez uma revelação bem interessante para fundamentar a importância da leitura no processo de mudança de uma das rotinas de trabalho da empresa. “Evidente que como eu sou uma pessoa que leio bastante, então evidente que todo livro ele guarda sim um ensinamento [...]. Quando eu li o Ricardo Semler, por exemplo, faz bastante tempo, eu não tinha empresa e foi um dos livros que ajudou”. O gestor atribui importância significativa aos livros, “Virando a Própria Mesa” (autoria de Ricardo Semler) e “Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas” (autoria de Dale Carnegie), pois eles o ajudaram a conceber ideias para mudanças significativas em uma das rotinas de trabalho da empresa, mais especificamente, a rotina de acompanhamento de pedido. O gestor quando observou a situação da empresa, em termos de metas, cumprimento de prazos para entrega dos pedidos dos clientes, chegou a conclusão que a empresa tinha que mudar. Então, ele se embasou no conteúdo desses dois livros para promover o evento “Virada de Mesa” da Metal Recife, que trouxe mudanças benéficas, não só para a empresa, mas também para os colaboradores que estavam sobrecarregados de atividades. Os resultados dessas mudanças se projetaram tanto no aspecto ostensivo como no aspecto performativo da rotina em questão.

Para finalizar esta primeira categoria, os respondentes comungam da ideia que para aprender os indivíduos devem ter a cabeça aberta, devem ser curiosos e estarem dispostos a receber conhecimentos. Eles sugerem que a oportunidade deve ser aproveitada por aqueles interessados e afirmam que é melhor quando a ideia parte do próprio indivíduo.

4.2 INTERAÇÕES SOCIAIS

Ao longo do processo de análise de dados ficou evidente a importância que os entrevistados atribuíram às interações sociais, sejam elas processadas internamente ou externamente à empresa. É natural que as pessoas interajam umas com as outras em seu ambiente de trabalho, muito embora, existam situações e pessoas específicas que são mais relevantes que outras e proporcionam aos praticantes a construção de novos saberes. Nesse sentido, os praticantes ao se relacionarem com colegas de trabalho ou ainda com colegas pessoais, clientes e até mesmo com praticantes que atuam em outros mercados conseguem compartilhar informações que dão suporte para uma maior eficiência na realização de suas atividades diárias, resolução de problemas e no processo de tomada de decisão.

Quando questionados sobre a importância da interação com colegas de trabalho, os praticantes comungam da ideia que a interação com outros atores possibilita o intercâmbio de informações, o esclarecimento de dúvidas e resolução de problemas e o acúmulo e enriquecimento do conhecimento já internalizado. É importante destacar, que essa interação intraorganizacional é facilitada pelo próprio *layout* do ambiente de trabalho. Conforme observado pela pesquisadora durante o momento das entrevistas em ambas as empresas estudadas, a disposição das mesas de trabalho, por exemplo, facilita a comunicação entre os pares. Pedro enfatiza a importância de trabalhar junto com os demais gestores e funcionários.

Eu fico no centro com todo mundo, eu sou antenado com todo mundo, eu não tenho sala. Isso facilita muito meu trabalho, pois quando quero saber, por exemplo, se a empresa tá precisando de material, eu me dirijo ao Luiz e pergunto. [...] tudo bem que chega um ponto numa empresa que você tem que ter o seu sim e o seu não, mas para você constituir esse seu sim e esse seu não você precisa ter pessoas ao seu lado, que chega e te fomenta de informação para você tomar a decisão [...] o objetivo de está perto do pessoal é justamente eu me intrometer de forma objetiva, de forma a trazer experiência, trazer meu aprendizado, trazer todo meu conhecimento para eles.

Uma parte do discurso de Pedro nos revela que essa sinergia, esse compartilhamento de informação transcende o simples ato de aprender, pois os praticantes no momento em que participam da interação social, eles são capazes de ensinar, também. Então, essa reciprocidade caracteriza a interação social como uma via de mão-dupla. A realização de reuniões e comitês são situações peculiares na qual é possível aprender por meio da troca de opiniões. São possibilidades de trabalho que funcionam como um mecanismo de ajuste ou até mesmo resolução para os problemas que podem surgir no decorrer da jornada diária de trabalho.

Até se formam comitês, grupos pequenos pra um determinado problema, ai vai atacar esse problema ai. Pode envolver pessoas que trabalham em áreas afins, que possam contribuir com conhecimento [...]. Então quando você forma o comitê, são cabeças diferentes, cada um com seus pensamentos diferentes e você tem oportunidade de contribuir e aprender também, porque você analisa o processo como inteiro. Então é a troca de informações, é o aprendizado no dia a dia [...] (JOSÉ).

Em concordância com José, Baltazar ressalta a importância dos grupos de trabalho. No momento em que os praticantes se reúnem para construir propostas de melhorias para determinado problema, o diálogo que é estabelecido naquele momento por diversos praticantes permite que haja uma construção de saberes, isto porque, os praticantes imergem num processo de negociação das palavras e ações, tendo em vista que diversas opiniões e pontos de vista irão emergir.

A gente acaba atuando em equipe. [...] e cada vez que a gente se depara com um problema, seja ele no produto ou no processo, ai a gente monta os grupos de trabalho, a gente procura montar grupos multidisciplinares com gente da garantia, gente da produção, gente da engenharia. A gente pega um grupo de pessoas de várias áreas, porque todo mundo pode contribuir né, às vezes a pessoa que não é da área

enxerga o problema ou a melhoria que pode ser implantada com outros olhos né.
(BALTAZAR)

As relações estabelecidas pelo entrevistado são consideradas muito importantes, pois tendem a gerar um resultado muito melhor, do que o resultado que seria produzido caso o praticante estivesse pensando sozinho. A partir do intercâmbio de informações proporcionado pelas interações desenvolvidas, o praticante terá maiores chances de tomar decisões que se harmonizem satisfatoriamente às circunstâncias vivenciadas. Os entrevistados acreditam que todos os indivíduos têm ensinamentos a transmitir, e que a abertura para captação desses ensinamentos pode facilitar muito o dia-a-dia de trabalho de qualquer praticante. É o chamado *brainstorm*, que foi exaltado pelos três respondentes, no momento em que eles ressaltam a importância de estarem dispostos a receber conhecimentos independentes da fonte que ele vai vim, “por mais estúpido que possa ser você tem que dá ouvido, porque possa ser que não seja estúpido” (PEDRO).

A interação social com pessoas externas à empresa constitui um dos meios pelos quais os gestores afirmam aprender e aprimorar suas atividades diárias. Geralmente as interações que proporcionam a construção de novos saberes são aquelas realizadas com colegas pessoais, clientes e até mesmo com colegas e profissionais que atuam em outros mercados que não tem, necessariamente, ligação direta com o setor metal-mecânico.

Diante disso, o contato com os clientes foi apontado por Pedro como um importante meio para se obter informações sobre as necessidades do mercado e essas informações levam, por exemplo, a empresa à implantar novas tecnologias de trabalho para atender a demanda do mercado.

[...] você tem que tá ligado ao mercado, sabendo o que está acontecendo junto aos clientes né, com o que os principais clientes do país, as principais empresas construtoras do país estão atuando. Quando os clientes fazem seus pedidos e pedem algo que não está no nosso catálogo de produtos, nós começamos a perceber que nós temos que ampliar nosso portfólio de produtos, pois a concorrência está aí né [...]. Cada pedido que gera, vamos dizer assim, um pedido que não é normal, que gera atraso, que gera não conformidade é uma oportunidade de aprendizado muito grande pra gente né, fora os pedidos que são especiais, que você tem que desenvolver tecnologia, desenvolver processos novos pra você atender. (PEDRO)

Além deste fato, Pedro salienta em uma das passagens de sua entrevista que o relacionamento com atores que não estão diretamente vinculados ao ramo de negócio da empresa, também contribuem para a otimização das suas atividades. O gestor exemplifica uma situação em que a interação com um gerente de banco foi crucial para que o mesmo percebesse que estava fazendo um trabalho redundante.

Um dia eu estava aqui assinando umas notas fiscais. Nota fiscal é uma coisa que já está passado, você já comprou, então eu estava assinando, autorizando uma coisa que já aconteceu. Então a pessoa que estava ali fora era um gerente de banco, e ele me perguntou: ‘desculpa perguntar, o que o senhor estava assinando?’ Aí eu falei: ‘é umas notas fiscais que eu estou autorizando’, aí ele falou: ‘mas não já foi comprado?’- Já. ‘Já não foi entregue?’ Já. Mas você está autorizando agora? Aí eu falei, valeu cara, obrigado! Daquele dia em diante eu não assinei mais nenhuma nota fiscal, eu estava fazendo o trabalho errado, estava fazendo o trabalho em redundância, eu já tinha autorizado a ordem de compra, não tinha mais necessidade de eu autorizar. Na hora que a pessoa falou, poxa, isso tirou uma carga de trabalho de mim [...] (PEDRO)

As interações com profissionais de outras organizações, colegas de faculdade também foram indicadas por José e Baltazar como uma forma ágil e eficaz de aprendizagem. Os praticantes acreditam que essas interações permitem aos mesmos obter novas ideias, tirar dúvidas e identificar novas formas de realizar seus trabalhos. Nesse sentido, Baltazar explicita

a importância do *networking*, da rede de contato com outras empresas e fornecedores, e também ressalta que a convivência com colegas de turma da faculdade é interessante para seu aprendizado, pois são colegas que atuam na qualidade, mas em segmentos diferentes. Isso permite ao praticante o compartilhamento de experiências e informações, além de trazer e adaptar ferramentas de trabalho, como por exemplo, planilhas, *check-list*, procedimentos.

Ainda com relação às interações de cunho mais pessoal, José acredita que a rede de relacionamento construída ao longo da sua vida profissional tem enorme contribuição, ele explica “quando eu tendo alguma dúvida eu ligo pra algum colega, como também eu já recebi muitas vezes colegas solicitando alguma ajuda, uma sugestão. [...] então há essa troca de informação, de vez em quando basta um telefonema, marca pra se encontrar, ou então eu já fui lar ou os próprios colegas vieram aqui na empresa”. José também salienta em sua entrevista que há uma mutualidade do conhecimento. O praticante ratifica que a interação permite que as pessoas, ao passo que se relacionem com outras, não só aprendam, mas também possam compartilhar seu aprendizado ensinando aos demais atores que estejam envolvidos naquele processo de negociação de significados e construção de conhecimentos.

Percebe-se que os relacionamentos permeiam a vida profissional do indivíduo. Constantemente se está estabelecendo contatos, mantendo relações sociais, interagindo com outrem. É muito importante, para os praticantes que reconhecem a necessidade e relevância da aprendizagem contínua, que estes estejam abertos e atentos para que possam extrair das mais diversas relações os mais distintos aprendizados, pois conforme mencionado por todos os entrevistados, o aprendizado é diário. Além disso, é importante considerar que a disposição e a humildade dos praticantes em saber ouvir são primordiais para que eles possam aprender interagindo com as pessoas, tanto dentro quanto fora da empresa.

4.3 EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS VIVENCIADAS NO PASSADO

A última categoria encontrada aponta que os gestores aprendem a exercer suas atividades diárias por meio de experiências profissionais que os mesmos vivenciaram em momentos passados. Os respondentes afirmam que as experiências profissionais passadas permitem que os indivíduos ganhem vivência, possam recorrer à reflexão para resgatar algum conhecimento que está inserido no seu repertório de experiências e, principalmente, possam implementar mudanças no ambiente de trabalho. José faz uma analogia entre o preparo de uma comida e suas experiências passadas ratificando a importância dessas experiências para suas atividades:

[...] você pode fazer até uma analogia com uma cozinha, o modo de preparar uma comida. Você pode ver... a receita que eu tenho é a receita de qualquer coisa, de qualquer comida com seu modo de preparo: bater os ovos, misturar com farinha e etc. [...]. Seguir esses procedimentos não quer dizer que vai fazer da mesma forma que sua avó faz, não vai... ‘você já tentou fazer isso?’ Não sai igual, ‘mas eu não estou com a receita aqui?’ E ela faz e sai bem feito, porque ela sabe fazer. Aí entra a experiência mesmo, então são coisas que estão relacionadas ao aprendizado que você adquire durante a sua vida profissional. (JOSÉ)

O que José procurou explicitar em seu discurso, assim como os demais praticantes entrevistados evidenciam, é que experiências vivenciadas no passado podem exercer influência significativa em experiências futuras, de modo a apropriar os praticantes de um conhecimento contínuo. Ao descrever seu histórico profissional, José também relata a importância de outras empresas onde trabalhou para o seu aprendizado como profissional. Segundo o executivo, cada empresa tinha uma filosofia de trabalho e isso foi muito interessante para o seu processo de aprendizagem.

[...] posso citar que foi pra mim um aprendizado realmente, foi a Cosinor [Companhia Siderúrgica do Nordeste]. [...] porque lá tinha na área de engenharia mecânica diversos segmentos, alvenaria, mecânica, usinagem, laminação, fundição,



marcenaria, são diversos segmentos na área de engenharia mecânica que eu pude ver lá. Eu achei que essa empresa ela foi a mais significativa pra mim em termos de aprendizado, porque foi nessa empresa onde estavam meus professores da universidade [...] então foi uma oportunidade excelente, em termos de aprendizado foi muito boa essa área, me deu subsídio assim muito grande. (JOSÉ)

Atrelado às experiências profissionais vivenciadas no passado está a reflexão. Os indivíduos quando estão diante de uma dificuldade, de um estado de hesitação recorrem à reflexão para resgatar do seu repertório de experiências, conhecimentos e informações substanciais para a resolução de determinado problema ou situação. Como pode ser evidenciado na declaração de Pedro, o mesmo recorreu ao processo reflexivo para encontrar uma solução para um problema financeiro da empresa. “[...] e ai começa apertar a questão do fluxo de caixa, a parte financeira começa a apertar e ai você começa a relembrar o que foi que eu fiz lá no passado para resolver, para diminuir, o que é que foi feito. Então você utiliza toda essa sua experiência do passado para tomar as medidas que você precisa fazer”. Não obstante, Baltazar também afirma que a reflexão é um processo muito utilizado no momento das discussões em reuniões e comitês, ele relata:

Isso é bastante importante, embora a gente não observe isso, a gente faz isso todo dia, mas não observa, não para pra pensar nesse aspecto da reflexão [...] quando a gente monta um grupo de trabalho, a gente provoca essas discussões fazendo as pessoas refletir até esgotar todas as possibilidades de cada uma né. Acho que é uma das ferramentas mais utilizadas, é fazer as pessoas refletirem e se questionarem principalmente. Com certeza, é nessa hora que às vezes a pessoa fala: ‘não, mas eu trabalhei em outra empresa, eu fazia isso de uma outra forma’, então ele vai buscar experiências passadas né, pra tentar de alguma forma contribuir pra situação atual. (BALTAZAR)

Baltazar acredita que tudo que ele viveu no passado serviu para seu aprendizado. As suas experiências tenham sido elas positivas ou negativas, foram sendo somadas ao longo da sua carreira profissional e hoje contribuem para que ele realize determinadas atividades com mais competência e mais chance de acerto. Ele ressalta que as experiências que ele teve em outras empresas permitem que ele aprimore suas atividades e contribua para o trabalho do próximo.

Então eu tento, quando to escrevendo um procedimento ou fazendo alguma atividade que tem interface com outras áreas eu tento facilitar o trabalho deles, por já ter vivido a área de produção, por já ter vivido a área de controle da qualidade, então a gente tenta facilitar o máximo possível e contribuir, uma vez que a gente já teve do outro lado. (BALTAZAR)

Corroborando com a ideia de que aprendizagem advinda de experiências profissionais passadas permite aos praticantes implementarem mudanças no ambiente de trabalho, José revela que as experiências construídas ao longo de sua carreira foram cruciais para que ele implementasse a ISO 9001. O gestor destaca que para implantar a ISO na empresa foi necessário mudar a postura das pessoas, mas dificilmente as pessoas estão dispostas a fazer isso e se acomodam na chamada zona de conforto. Assim, o executivo recorreu a uma ferramenta chamada 5S, a qual era utilizada em uma das empresas em que trabalhou. Diante da realidade da Mecânica do Nordeste, José adaptou o sistema 5S, pegando suas principais noções, e implantou o sistema ELOS (Empresa Limpa Organizada e Segura). Como o programa 5S é voltado somente para o ambiente de trabalho, o gestor observou que para a realidade da empresa era preciso um sistema que também envolvesse a saúde dos colaboradores, pois isso foi criado o sistema ELOS, fruto de uma experiência passada que teve continuidade no processo de aprendizagem do praticante.

5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A aprendizagem processada por meio de cursos orientados para o desenvolvimento profissional e por meio de leitura de materiais bibliográficos diversos, como, livros, revistas, jornais e meios eletrônicos permitem que os praticantes se mantenham atualizados e promovam mudanças e/ou adaptações em seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, a aquisição individual de conhecimentos e habilidades é uma das principais características desse processo de aprendizagem. Conforme Elkjaer (2004), a aquisição é a primeira via para a aprendizagem organizacional e é considerada por muitos autores, como Gherardi, Nicolini e Odella (1998), uma via em que o ato de aprender é uma ação isolada e restrita a ocasiões específicas.

Ainda que esses autores considerem esse processo de aprendizagem reducionista, no sentido que, abstrai do indivíduo o seu potencial crítico, os resultados deste estudo evidenciam que os praticantes, ao conectarem o conhecimento teórico com sua realidade de trabalho, são capazes de melhorar sua *performance* como gestores. Isto revela que a capacidade crítica é aguçada, permitindo aos praticantes aprimorarem seu desempenho, bem como efetuarem mudanças estratégicas em seu ambiente de trabalho.

Como foi ressaltado por Pedro o evento da “Virada de Mesa” foi fruto de uma necessidade de mudança na empresa embasada pelos conteúdos de livros lidos. As consequências benéficas desse evento para a empresa são oriundas das reuniões diárias que são estabelecidas entre os praticantes atuantes na rotina de acompanhamento de pedido. Essa mudança implementada pelo diretor impactou tanto no aspecto ostensivo como no aspecto performativo dessa rotina, pois diante da situação difícil que se encontrava a empresa, em termos de metas, cumprimento de prazos para entrega dos pedidos dos clientes, o gestor chegou à conclusão que a empresa precisava traçar projetos de melhorias. Nesse sentido, Pedro não evidenciou esforços para tomar as primeiras decisões que contemplassem melhorias visando um melhor controle das informações referentes aos pedidos, atenção aos prazos de produção e de entrega, aprimoramento dos métodos de trabalho e investimento em infraestrutura e espaço físico para garantir melhores condições de trabalho aos seus colaboradores. Isto ratifica o pensamento de Feldman e Pentland (2003) quando os mesmos alegam que as rotinas não são necessariamente fixas ou imutáveis.

A aprendizagem, segundo os achados desse estudo, também pode ser processada mediante as interações sociais, sendo elas internas ou externas à organização. Na medida em que os indivíduos interagem entre si durante a execução de suas atividades, a aprendizagem dentro das organizações vai se configurando como um aspecto social. Guerardi, Nicolini e Odella (1998) destacam o caráter social da aprendizagem e enfatizam que na medida em que trabalham as pessoas e grupos criam conhecimento e passam a negociar o significado das ações, sendo assim, a aprendizagem é um fenômeno processado no meio e por meio das pessoas e efetivado mediante a participação do indivíduo em uma prática situada.

Revelando a importância dos relacionamentos estabelecidos socialmente para o processo de aprendizagem, os praticantes acrescentam que quando bem desenvolvidas, as interações sociais são capazes de repercutir em propostas de melhorias para resolução de um determinado problema. Os gestores apontam que a participação em momentos de interação, como nas reuniões e comitês, permite o intercâmbio de informações de forma a favorecer as duas faces da aprendizagem, ensinar e aprender. Assim, como defende Elkjaer (2004), a participação é a segunda via para a aprendizagem organizacional e de acordo com a autora, os indivíduos só aprendem quando têm a oportunidade de participar e vivenciar a prática. Corroborando para a visão da aprendizagem relacionada a prática, Brown e Duguid (1991) fortalecem o conceito “*learning-in-working*” mediante o estudo realizado por Orr. Nesse sentido, os autores acreditam que quando os praticantes estão reunidos com a finalidade de discutir algum problema diário, eles conseguem chegar ao diagnóstico e reparo do problema, mediante o processo de contar histórias, e assim, criam um significado compartilhado. Assim, o estudo reforça a perspectiva prática e social da aprendizagem, mostrando que esse fenômeno



não é individual, mas socialmente construído e distribuído, permitindo a formação e reformulação de significados.

A presença de grupos multidisciplinares nas reuniões em prol da investigação e resolução de problemas também se destaca na perspectiva da estratégia como prática, pois como atestam Johnson *et.al.* (2007), a perspectiva da estratégia como prática abarca uma pluralidade de análises e atores. Nesse sentido, a pluralidade de atores envolvidos na análise e decisão de um problema, facilita o fomento de novas ideias, tendo em vista, as distintas opiniões e pontos de vistas que serão expostos nesse processo de interação.

A análise de dados coletados também apontou que os praticantes aprendem a práxis da estratégia por meio das experiências profissionais vivenciadas no passado. No momento em que interagem, os praticantes buscam em seu repertório de experiência, situações que lhes proporcionam um aprendizado significativo de forma a contribuir para as situações atuais. As experiências profissionais passadas permitem que os praticantes lidem melhor com problemas, possam implantar melhorias, ou até mesmo, possam fazer mudanças no ambiente de trabalho de forma a favorecer uma maior produtividade. Desse modo, ao longo das experiências profissionais, diversas situações se sucedem e algo é transferido das experiências anteriores para as posteriores, permitindo que os erros sejam minimizados e propostas mais eficientes de desempenhar as atividades possam ser utilizadas, evidenciando, assim, a continuidade do aprendizado. Cabe aqui ressaltar o *continuum* experiencial de Dewey (2010, p. 33), para o autor esse princípio é o critério que discrimina as experiências educativas das que não são educativas. Uma vez estabelecida a relação entre vivências passadas e problemas presentes, Dewey vai buscar compreender como a familiaridade de experiências vivenciadas no passado podem ser utilizadas como instrumentos na consecução de vivências futuras.

De acordo com a perspectiva da aprendizagem pela experiência, a reflexão crítica atribui significado às experiências vivenciadas, de forma a tornar o ser humano capaz de explorar novas experiências. Como foi explanada pelos praticantes entrevistados, a reflexão é um instrumento bastante utilizado pelos indivíduos para se reportarem às experiências vividas em outras empresas. Quando se veem diante de situações novas e que seus repertórios de experiências não são suficientes para propor uma solução, os praticantes recorrem à reflexão na tentativa de buscar na memória os procedimentos que foram utilizados em uma dada situação e que forneçam aos praticantes uma forma de agir. Conforme Elkjaer (2004, p. 420), as indagações que decorrem de situações de incerteza, levam os indivíduos a buscarem por meio da investigação e da pesquisa respostas para esclarecer essas dúvidas. Nesse sentido, Dewey (1959, p. 13-14) reforça que o pensamento reflexivo se desenvolve em cadeia e consiste em processar uma investigação consciente do fato, carregando-o de seriedade. Assim, a essência da reflexão está em buscar respostas para evitar o súbito do impulso inicial, fazendo com que o indivíduo pare e consiga pensar sobre o que tem que ser feito antes de tomar uma ação, e neste momento, consagra-se a importância das experiências profissionais passadas para dar subsídios ao praticante e permitir que ele encontre, em seu repertório de experiências, possíveis soluções para um problema ou situação atual.

Neste sentido, esse estudo constatou que a aprendizagem é um fenômeno contínuo e que permeia toda a vida dos executivos. Os praticantes não escolhem o momento, a situação e as pessoas para aprenderem, esse fenômeno é inerente à sua vida e é diariamente construído, ao passo que, interagem, agem no meio social, refletem, buscam informações e resgatam experiências anteriores que fomentam o *know-how* permitindo que os mesmos possam executar suas atividades diárias de forma mais eficiente.

Os resultados logrados neste trabalho contribuem para o aquecimento do debate sobre aprendizagem de gestores e enriquece a perspectiva da estratégia como prática, dado que, os gestores por intermédio da aprendizagem são capazes de aprimorar suas performances e efetuar mudanças estratégicas no meio organizacional. Para trabalhos posteriores sobre a temática abordada, sugere-se que os estudos se concentrem em detalhar as rotinas de trabalho

dos gestores e descrever as mudanças que ocorrem na rotina dos praticantes mediante a aprendizagem da práxis auferida pelos mesmos.

REFERÊNCIAS

- BOGDAN, R. BIKLEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação**. Tradutores: Alvarez, M. J. Santos, S. B. Baptista, T. M. Portugal: Porto Editora, 1994.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.
- DEWEY, J. **Como pensamos**: como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo. 3. ed. São Paulo: Nacional. p. 13 - 42, Cap. 1 - 2, 1959.
- _____. **Experiência e educação**. Petrópolis: Vozes, 2010.
- EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice? **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 259-272, Sep. 1998.
- ELKJAER, Bente. Organizational learning: the 'third way'. **Management Learning**, [S.I.], v. 35, n. 4, p. 419-434, Dec. 2004.
- FELDMAN, M. S. A performative perspective on stability and change in organizational routines. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 4, p.727 - 752, 2003.
- FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, p. 94, Mar., 2003.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDI, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, London, v. 60, n. 1, p. 5 - 27, 2007.
- JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice**: research directions and resources. Cambridge: Cambridge University Press. p. 3-27, Cap. 1, 2007.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research**: a guide to design and implementation. São Francisco: Jossey- Bass, 2009.
- _____. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. **Long Range Planning**, London, v. 29, n. 5, p.731-735, 1996.
- _____. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, London, v. 27, n.5, p. 613-634, 2006.