

**FEDERAL DE PERNAMBUCO - UFPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROPAD**

MARIA LUCIANA DE ALMEIDA

**APRENDIZAGEM DE ESTRATEGISTAS SOBRE A ROTINA
DE CONTROLE DE QUALIDADE DOS PRODUTOS: UM
ESTUDO DE CASO QUALITATIVO NA METÁLICA S.A.**

**RECIFE
2013**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

APRENDIZAGEM DE ESTRATEGISTAS SOBRE A ROTINA DE CONTROLE DE
QUALIDADE DOS PRODUTOS: UM ESTUDO DE CASO QUALITATIVO NA
METÁLICA S.A.

Nome do Autor: **Maria Luciana de Almeida**

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1	<input checked="" type="checkbox"/>
Grau 2	<input type="checkbox"/>
Grau 3	<input type="checkbox"/>

Recife, 24 de maio de 2013

Maria Luciana de Almeida



LUCIANA DE ALMEIDA

APRENDIZAGEM DE ESTRATEGISTAS SOBRE A ROTINA DE CONTROLE DE QUALIDADE DOS PRODUTOS: UM ESTUDO DE CASO QUALITATIVO NA METÁLICA S.A.

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de concentração em Gestão Organizacional, na linha de Organização, Cultura e Sociedade, com enfoque em Aprendizagem e Estratégia, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Orientador: Eduardo de Aquino Lucena, Dr.

RECIFE
2013

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

- A447a Almeida, Maria Luciana de
Aprendizagem de estrategistas sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos : um estudo de caso qualitativo na Metálica S.A. / Maria Luciana de Almeida. - Recife : O Autor, 2013.
130 folhas : il. 30 cm.
- Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Aquino Lucena.
Dissertação (Mestrado) ó Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2013.
Inclui bibliografia e apêndices.
1. Estratégias. 2. Aprendizagem pela experiência. 3. Estratégia como prática. 3. Rotinas organizacionais ó Setor metal-mecânico. I. Lucena, Eduardo de Aquino (Orientador). II. Título.
- 658.4 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2013 ó 087)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Curso de Mestrado em Administração

APRENDIZAGEM DE ESTRATEGISTAS SOBRE A ROTINA DE CONTROLE DE QUALIDADE DOS PRODUTOS: UM ESTUDO DE CASO QUALITATIVO NA METÁLICA S.A.

MARIA LUCIANA DE ALMEIDA

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 24 de abril de 2013.

Banca Examinadora:

Eduardo de Aquino Lucena, Prof. Dr.
(Orientadora)

Guilherme Lima Moura, Prof. Dr.
(Examinador interno)

Mônica Maria Barbosa Gueiros, Prof^ª Dr^ª.
(Examinadora externa)



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

*À Eliane, minha mãe,
Que mesmo não entendendo, exatamente, o que faço sempre me apoiou,
Pelo seu respeito, carinho e dedicação.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força que me foi dada, ao longo da vida, para enfrentar todo tipo de adversidade, pela coragem para superar as dificuldades, sobretudo de saúde, pelas quais eu passei no início do mestrado, enfim pela vida e renascimento que Ele me concedeu.

Agradeço ao meu irmão por muitas vezes escutar os meus dilemas e brigar comigo mostrando que estou sendo dramática e que eu posso, não só lidar com a situação vivenciada, mas superá-la e alcançar muito mais. A minha madrinha por ser sempre tão solícita, por ter me dado carinho, sobretudo, quando praticamente ninguém o fazia. E em especial, à minha mãe, por ter se doado para mim, esquecendo até de si mesma, pela superação e sofrimento que ela passou por mim, enfim por tudo, eu não teria alcançado nada do que tenho hoje sem ela.

Agradeço ao Carlos por ter me mostrado que eu podia mais, por ter me levado a superar tantos limites, pelas vezes que ele segurou minha mão, passando a segurança que eu precisava, pelos abraços nos momentos de frustração, pela possibilidade de pela primeira vez enxergar que a vida tem muito mais a oferecer do que o que eu me permitia viver. Enfim, pela sinceridade, às vezes dolorosa, pela gentileza, carinho e dedicação.

Agradeço aos meus maravilhosos amigos. A Kelly e a Milrian por me socorrerem nos momentos em que precisei, pelas nossas conversas e pelos almoços e saídas, que me proporcionaram a distração que eu precisava. A Mary que me escutou desde o início do mestrado, me dando apoio em todos os momentos que õsurteiö, levantando minha autoestima e me ajudando a não enlouquecer quando eu não tinha com quem conversar. E a todos aqueles que me acompanharam durante a minha trajetória e que mesmo a distância não me esqueceram.

Ao PROPAD pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Especialmente, a Eduardo, meu orientador, pelas horas dedicadas a minha orientação, por todos os momentos de *feedback* que muitas vezes me deixaram arrasada, mas que foram fundamentais para o meu crescimento, não só como profissional, mas como pessoa. A todos os meus professores, sobretudo, Débora e Walter, que me apoiaram na época mais difícil. Aos professores Guilherme Moura e Mônica Gueiros por terem aceitado participar da banca de arguição deste trabalho. Aos meus colegas que sempre contribuíram com suas opiniões. Em especial, a Arimatéia e Jorge pelos cafés sempre tão elucidativos. A Soraya e Marta pela disponibilidade que elas tiveram em me ajudar ao longo do mestrado. A Sílvia, Verônica, Viviane, Yákara e



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

elas vezes em que elas me ajudaram. E a todos os mestrandos e doutorandos da turma 17.

Agradeço a Paulo Figueiredo, por ter aberto as portas da Metálica para a realização deste estudo, e a todos os respondentes desta investigação ó Maria, Antônio, José, Carlos, João, Pedro e Paulo. E à Fundação de Amparo a Ciência e Tecnologia (FACEPE), pela concessão da bolsa de estudos ao longo dos dois anos de mestrado.

Por fim, mas não menos importante, a minha psicóloga por ter me ajudado a me entender melhor, o que ajudou muito no desenvolvimento desta dissertação e a Alexandre por ter me dado abrigo no começo do mestrado e por ter me auxiliado nas discussões iniciais.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Ter algo em mente não é nenhuma imagem morta, mas é como se nos aproximássemos de alguém. Quando se tem algo em mente, tem-se a si mesmo em mente; assim, movimenta-se a si mesmo. Arremessa-se a si mesmo e não se pode, por isso, observar também o arremesso.

WITTGENSTEIN

RESUMO

Este estudo foi motivado pela constatação de que pouco se sabe sobre a aprendizagem dos estrategistas atuantes em organizações do setor metal-mecânico. Neste sentido, esta pesquisa teve como objetivo geral compreender como acontece a aprendizagem de estrategistas sobre as rotinas organizacionais relacionadas com gestão da qualidade em organizações pertencente ao setor metal-mecânico de Pernambuco. Utilizou-se como subsídios teóricos, estudos sobre aprendizagem nas organizações, sobretudo da abordagem da aprendizagem pela experiência e sobre estratégia como prática, enfocando as rotinas organizacionais. A realização do estudo foi norteada por dois objetivos específicos: a) o que os estrategistas têm aprendido sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos? e b) como os estrategistas têm aprendido sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos?. A estratégia de investigação adotada foi o estudo qualitativo de caso único. A organização estudada está situada na região Metropolitana de Recife. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, documentos e observação. Na primeira fase da investigação sete gestores foram entrevistados a fim de identificar a rotina a ser estudada, sendo a rotina de controle de qualidade dos produtos selecionada. Desses, apenas os quatro gestores diretamente envolvidos na execução da rotina estudada participaram da segunda fase da investigação. A análise dos dados compreendeu a descrição e interpretação dos dados, para tanto foi utilizado o método da comparação constante para a formação de categorias que respondessem aos objetivos do estudo. Concluiu-se que os conteúdos de aprendizagem adquiridos pelos gestores sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos foram: ter disciplina, apoiar subordinados e registrar informações. Quanto aos meios de aprendizagem, chegou-se a conclusão de que os gestores aprenderam sobre a rotina estudada refletindo e buscando informações. Este estudo contribui para o enriquecimento do debate sobre a aprendizagem de estrategistas ao utilizar conceitos desenvolvidos por Dewey (1959, 2010), em um contexto educacional, para compreender o fenômeno da aprendizagem em uma realidade empresarial.

Palavras-chave: Aprendizagem de estrategistas. Aprendizagem pela experiência. Estratégia como prática. Rotinas organizacionais. Organizações do setor metal-mecânico.

ABSTRACT

This study was motivated by the fact that the knowledge about the learning of strategists in organizations of the metal-mechanic sector is reduced. In this sense, this research aimed to understand how learning happens in strategists on organizational routines related to quality management in organizations belonging to the metal-mechanic sector of Pernambuco. Studies on learning in organizations, particularly the approach of learning by experience and on strategy as practice, focusing on organizational routines, were used as a theoretical basis. The proposed study was guided by two specific objectives: a) what strategists have learned about the routine quality control of products? and b) How strategists have learned about the routine quality control of products?. The research strategy adopted was a qualitative study of a single case. The organization studied is located in the metropolitan area of Recife. Gathering of data was conducted through interviews, documents and observation. In the first phase of the research eight managers were interviewed to identify the routine to be studied, and the routine quality control of the products was selected. Of these, only four managers are directly involved in the execution of the routine and only they participated in the second phase of the investigation. Data analysis included the description and interpretation of the data, therefore we used the method of constant comparison to form categories that responded to the study objectives. It was concluded that the learning content acquired by managers about the routine quality control of products were: having discipline, supporting subordinates and recording information. About the learning ways, it was concluded that managers learned about the routine studied by reflecting and seeking information. This study contributes to the enrichment of the debate about strategists' learning through the use of the concepts developed by Dewey (1959, 2010), in an educational context, to understand the phenomenon of learning into a business reality.

Keywords: Strategists' learning. Learning by experience. Strategy as practice. Organizational routines. Organizations of the metal-mechanic sector.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ÍSTA DE FIGURAS

Figura 1 ó	Modelo de ação e pensamento reflexivo de Dewey	39
Figura 2 ó	Um modelo conceitual para análise da estratégia como prática	45
Figura 3 ó	Integrando práxis, prática e praticantes	46
Figura 4 ó	Rotina de controle de qualidade dos produtos	77



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ISTA DE QUADROS

Quadro 1 ó	Perfil dos atores participantes do estudo	72
Quadro 2 ó	Principais documentos trabalhados na rotina estudada	92



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

LISTA DE SIGLAS

ABNT ó Associação Brasileira de Normas Técnicas e Petrobras

ASME ó *Engineering Standards, News and Resources for Engineers*

AWS ó *American Welding Society*

CadFor - Cadastro de Fornecedores

CRCC ó Certificado de Registro de Classificação Cadastral

DIN ó *Deutsches Institut für Normung*

FACEPE ó Fundação de Amparo a Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco

INMETRO ó Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

ISO ó *International Organization for Standardization*

ONIP ó Organização Nacional da Indústria do Petróleo

OS ó Ordem de Serviços

PIT ó Plano de Inspeção e Teste

PROPAD ó Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco

UFPE ó Universidade Federal de Pernambuco

SIMMEPE - Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado de Pernambuco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.3 OBJETIVOS	20
1.4 JUSTIFICATIVAS	21
1.4.1 Justifica teórico-acadêmica	21
1.4.2 Justificativa para a Gestão	24
1.5 ESTRUTURADA DISSERTAÇÃO	25
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1 APRENDIZAGEM	27
2.1.1 Aprendizagem nas Organizações	30
2.1.1.1 Aprendizagem pela Experiência	35
2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA	41
2.2.1 Modelos Conceituais	43
2.2.2 Rotinas Organizacionais	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA	53
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	54
3.3 DEFINIÇÃO DO CAMPO E SELEÇÃO DA AMOSTRA	58
3.4 COLETA DE DADOS	60
3.5 ANÁLISE DE DADOS	62
3.6 VALIDADE E CONFIABILIDADE	65
3.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	67
4 RESULTADOS	69
4.1 METÁLICA	69
4.1.1 Perfil dos participantes	72
4.2 ROTINA DE CONTROLE DE QUALIDADE DOS PRODUTOS	74
4.3 MUDANÇAS OCORRIDAS NA EMPRESA QUE INFLUENCIAM A ROTINA DE CONTROLE DE QUALIDADE DOS PRODUTOS	79
4.4 O QUE OS ESTRATEGISTAS TÊM APRENDIDO SOBRE A ROTINA DE	

S PRODUTOS	83
4.4.1 Ter disciplina	83
4.4.2 Apoiar os subordinados	87
4.4.3 Registrar informações	91
4.5 COMO OS GESTORES TÊM APRENDIDO SOBRE A ROTINA DE CONTROLE DE QUALIDADE DOS PRODUTOS	95
4.5.1 Refletindo	96
4.5.2 Buscando informações	99
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	103
6 CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	113
6.1 CONCLUSÕES	113
6.2 IMPLICAÇÕES PARA GESTÃO	115
6.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	116
REFERÊNCIAS	118
APÊNDICE A ó Carta de apresentação para as empresas	123
APÊNDICE B ó Formulário com perfil dos entrevistados	124
APÊNDICE C ó Roteiro de entrevista (1º coleta de dados)	125
APÊNDICE D ó Roteiro de entrevista (2º coleta de dados)	126
APÊNDICE E ó Organograma da Metálica	129

Na contemporaneidade, as organizações passaram a desempenhar um papel relevante e crescente na sociedade. Elas cresceram e se multiplicaram, passando a influenciar praticamente todas as esferas da vida social. Imersas em um ambiente mutável e dinâmico, no qual informações e tecnologias são difundidas incessantemente, as organizações têm a necessidade de aguçar sua capacidade de adaptação frente às mudanças em seu cenário competitivo. Tendo em vista que o contexto mercadológico atual é marcado pela competição, as organizações que almejam obter sucesso precisam aprender novas maneiras de realizar suas atividades.

Ao longo do tempo, emergiram muitas teorias sobre a aprendizagem e diversos pesquisadores de áreas distintas se interessaram pelo empreendimento de estudos na área. Dentre as várias possibilidades teóricas, existem as que enfocam a aprendizagem dentro do ambiente organizacional. Pesquisas desenvolvidas sob esta ótica buscam fornecer as bases teórico-empíricas para aperfeiçoar o desempenho organizacional por meio do aprimoramento das atividades desenvolvidas pelos membros das organizações. Diante das múltiplas possibilidades de estudo, optou-se, neste trabalho, por investigar a aprendizagem no meio organizacional.

Partindo do pressuposto que ao longo da vida cada indivíduo tem experiências únicas, desenvolvendo hábitos próprios, que se tornam a base para construção de significados e entendimentos sobre os fenômenos de sua realidade, entende-se que as pessoas aprendem por meio de transformações em seu repertório de experiências. Assim, os participantes de uma organização, ao atribuírem significados aos procedimentos, regras e padrões de ação, formais ou informais, no desenvolvimento de suas atividades, têm a oportunidade de aprender.

Neste sentido, a fim de ter um entendimento sobre a aprendizagem pela experiência no ambiente organizacional, foram utilizadas teorias específicas (abordadas mais a frente). Estas teorias serviram como um alicerce sobre o qual esta pesquisa se apoiou. Elas forneceram os subsídios necessários para a formulação do problema que originou os objetivos deste estudo, bem como os embasamentos teóricos que permitiram analisar e discutir tais objetivos.

No presente capítulo, será feita uma contextualização do tema. Logo após, serão expostos o problema de pesquisa e os objetivos (geral e específicos). Em seguida, serão apresentadas as justificativas (teórico-acadêmica e para gestão) e a estrutura que norteou o desenvolvimento desta dissertação.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Entender o fenômeno da aprendizagem é um processo difícil e complexo. Sendo a aprendizagem um tópico importante na compreensão do comportamento dos indivíduos, pesquisadores de vários campos direcionaram suas pesquisas neste sentido. Este interesse pelo fenômeno da aprendizagem acarretou muitas percepções acerca do mesmo objeto. Além disso, o tema aprendizagem é estudado desde a antiguidade e apresenta muitas faces. Desse modo, os estudos neste campo teórico podem focar aspectos diversos, dependendo dos pressupostos subjacentes à pesquisa.

Diante das diferentes orientações teóricas a respeito da aprendizagem, neste trabalho, optou-se pela abordagem construtivista. O construtivismo não é uma teoria única, mas uma lente composta por perspectivas diversas que têm em comum o modo como enxergam o mundo (FENWICK, 2001; MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007). A característica central da orientação construtivista é a mudança de percepção acerca da realidade. Neste sentido, o fator preponderante passa a ser a reflexão sobre as experiências concretas (CANDY, 1991). Assim, ao escolher esta vertente teórica, busca-se promover a reflexão no processo de aprendizagem, que passa a ser visto como uma construção de significados realizada pelos aprendizes e não determinada por fatores externos.

A literatura de administração aponta que o sucesso das organizações contemporâneas depende, cada vez mais, de suas capacidades de aprendizagem. O atual ambiente de negócios é caracterizado pela concorrência entre as organizações, que buscam obter sucesso empresarial. As mudanças do cenário competitivo impulsionam, portanto, as organizações a realizarem suas atividades de forma diferenciada. Tal fato demanda o desenvolvimento da capacidade de aprender novos meios, melhores e mais ágeis que os utilizados pelos demais competidores, para realizar as mesmas atividades (EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998).

Esta necessidade de aprimoramento no aprendizado empresarial alavancou o avanço das pesquisas sobre a aprendizagem no contexto organizacional. O interesse pela área atingiu tanto os acadêmicos quanto os consultores. Os acadêmicos passaram a buscar entender como ocorre a aprendizagem nas organizações. Os consultores, por sua vez, buscaram evidenciar, por meio da propositura de modelos ideais, como as organizações devem aprender. Com uma ampla gama de pesquisadores de diferentes áreas enfocando o fenômeno, a aprendizagem se

ambiguidade conceitual e por tensões entre os teóricos com ideias diferentes.

Contudo, esta diversidade de abordagens sobre a aprendizagem nas organizações possibilitou que o mesmo objeto fosse visualizado sob os mais diversos ângulos, tornando o campo conceitualmente rico. Como aprendizagem e organização são dois conceitos complexos e multifacetados, dificilmente seria possível estudá-los em sua completude, observando todos os seus aspectos por meio de uma única lente. A respeito do tema da aprendizagem nas organizações, advoga-se que a redução dos diferentes enfoques a uma única perspectiva não seria viável, tendo em vista que um tema tão controverso como este não poderia ser expresso sob a ótica de apenas uma abordagem. Entretanto, os pressupostos das pesquisas realizadas no campo devem estar expressos de forma clara, evitando interpretações equivocadas.

A priori, a aprendizagem nas organizações era visualizada sob o prisma da entrega de conhecimento. Neste caso, o conhecimento estaria disponível em manuais, livros e na mente de outras pessoas (instrutores e consultores) e o aprendizado ocorreria por meio da cognição individual. A aprendizagem sob esta ótica acontece, sobretudo, em momentos de treinamento e instruções, nos quais o aprendiz busca adquirir habilidades por intermédio de documentos e/ou das informações passadas por uma pessoa capacitada. Esta abordagem sofre críticas por isolar o indivíduo do meio organizacional, não explicitando como o conhecimento é transferido das pessoas para organização (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; ELKJAER, 2004).

Neste cenário, uma segunda via de aprendizagem ganha espaço. Teóricos desta vertente advogam que a aprendizagem ocorre por meio da participação em comunidades de prática, de maneira que o conhecimento só pode ser adquirido de maneira informal, à medida que o indivíduo participa da realização de atividades cotidianas. Sob esta perspectiva, o aprendizado é proporcional ao engajamento das pessoas nas comunidades em que participam. Dessa forma, os estudos desta abordagem da aprendizagem como uma prática desenvolvida socialmente não tornam explícito como o aprendizado acontece por meio da participação na comunidade e excluem a cognição do indivíduo do processo de aprendizagem (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; ELKJAER, 2004).

Tendo como finalidade preencher estas lacunas e oferecer uma explicação sobre o quê e como se aprende, Elkjaer (2004), utilizando os conceitos de John Dewey de experiência e pensamento reflexivo, sugeriu uma terceira via de aprendizagem organizacional. Esta nova via faz uma junção entre cognição e participação. Considera-se, então, que os indivíduos são

fazendo uso desta para significar suas experiências

(ELKJAER, 2004).

Esta dissertação teve como orientação a abordagem da aprendizagem pela experiência, tomando como ponto de partida a terceira via de aprendizagem proposta por Elkjaer (2004). Por esta perspectiva, a aprendizagem é um processo constante de construção de significações e entendimentos. Neste sentido, cada pessoa faz uso de suas experiências e hábitos individuais para dar significado às ideias compartilhadas em seu cenário de atuação, construindo, assim, seu próprio modelo interpretativo da realidade (CANDY, 1991). Entende-se que, ao longo da vida, as pessoas acumulam experiências, desenvolvendo hábitos que guiam suas escolhas e interpretações acerca dos fatos de seu mundo social. Dessa forma, os indivíduos fazem uso de seu repertório de experiências ao agirem e interagirem em suas organizações.

Frente à realidade empresarial contemporânea, caracterizada pela instabilidade e por mudanças intensas e frequentes, indivíduos e organizações têm a necessidade de adaptar suas estratégias ao ambiente de negócios. Tomando por base o pressuposto de que as organizações aprendem por meio de seus membros (KIM, 1993, p. 37; SIMON, 1991), estes são fator crucial para o aprimoramento das capacidades de aprendizagem das organizações. Desse modo, há uma demanda para que os participantes das organizações aperfeiçoem seu processo de aprendizagem, visto que enfrentam constantemente situações novas e nem sempre podem recorrer às suas experiências passadas na tomada de decisão.

Esta demanda é ainda maior em relação aos estrategistas, uma vez que eles tomam decisões sobre recursos estratégicos para suas organizações. Os dirigentes precisam realizar adaptações em suas atividades diárias a fim de contribuir para que suas organizações alcancem as metas e objetivos estratégicos. Talvez por isso, estejam em evidência os avanços conceituais e empíricos na literatura acadêmica sobre a aprendizagem de gerentes. Inseridos neste cenário, pesquisadores têm investigado temas como a trajetória percorrida por gerentes que se tornam dirigentes em suas organizações (HILL, 2007). Neste sentido, diante da impossibilidade de realizar um estudo que abarque todos os membros organizacionais, optou-se, nesta dissertação, por investigar o processo de aprendizagem dos estrategistas.

No campo de estudos em estratégia, emergiu nos anos de 1990 uma abordagem chamada *estratégia como prática*, que vêm crescendo rapidamente nos países europeus e ganha adeptos em várias regiões do mundo. Os pesquisadores que direcionam suas pesquisas por esta abordagem buscam entender como a estratégia é realizada pelas pessoas. Por esta perspectiva, os praticantes da estratégia são as pessoas que modelam e realizam as estratégias. De acordo com Johnson et al. (2007), sob a ótica desta abordagem, a estratégia passa a ser

tes das organizações e não como algo que elas fazem ou possuem. Assim, os praticantes são todos aqueles que contribuem para a realização das estratégias, podendo ser gerentes de linha intermediária ou mesmo funcionários de níveis hierárquicos mais baixos (WHITTINGTON, 2006).

Os praticantes da estratégia atuam por meio das práticas e práxis. As práticas são entendidas como aquilo em que as pessoas se engajam ao realizarem suas atividades. Os participantes organizacionais precisam se envolver com os procedimentos legitimados em seu contexto de atuação. De tal modo, as práticas são representadas pelos comportamentos rotinizados, como manuais e padrões de ação que são seguidos pelas pessoas ao agirem. Contudo, mesmo que as pessoas sejam guiadas pelas práticas organizacionais, cada participante age de um modo que lhe é inerente, evidenciando o conceito de práxis, que pode ser entendida como aquilo que é realmente feito pelos praticantes. Os episódios de práxis acontecem corriqueiramente por meio de reuniões formais ou mesmo de conversas informais (JOHNSON et al., 2007).

Uma das questões relacionadas na agenda de pesquisa sobre estratégia como prática são as rotinas organizacionais, uma vez que estudos empreendidos nesta área esclarecem confusões e dúvidas em relação aos termos práticas e práxis, propiciando mais clareza no entendimento destes conceitos e elucidando as diferenças entre ambos. Além disso, as rotinas são um aspecto importante a ser desenvolvido no ambiente organizacional. Johnson et al. (2007) advogam que obter um entendimento sobre a realização das rotinas se tornou um desafio para futuros estudos em estratégia como prática.

As empresas buscam a estabilidade, mas precisam mudar constantemente a fim de se adaptarem às transformações do ambiente. Tomando por base a concepção de Feldman e Pentland (2003) de que as rotinas são fonte tanto de estabilidade quanto de mudança, estas passam a ser um fenômeno importante para o desempenho organizacional. Feldman e Pentland (2003) defendem que as rotinas são compostas por um aspecto ostensivo e por um aspecto performativo. No aspecto ostensivo, estão inclusos normas, regras e procedimentos formais ou informais adotados na execução das atividades cotidianas. O aspecto performativo, por sua vez, é composto pela *performance* das pessoas ao realizarem o aspecto ostensivo.

Desse modo, o aspecto ostensivo restringe e habilita as pessoas a agirem; ao mesmo tempo em que as regras são restritivas, elas servem como um guia para ação. Os indivíduos fazem uso de sua cognição para significar regras e procedimentos e desempenham suas atividades por meio de uma *performance* que permite a concretização destas regras e procedimentos. Cada pessoa tem suas próprias experiências e, partindo delas, atribuem

mentos, o que gera uma multiplicidade de significações.

Infere-se, portanto, que as rotinas são, ao mesmo tempo, fonte de estabilidade (aspecto ostensivo) e de mudança (aspecto performativo).

À luz desses pressupostos, optou-se por focar as rotinas no âmbito desta dissertação. Frente a ampla gama de rotinas que são desenvolvidas no contexto organizacional, não seria possível abordar todas elas em um único estudo. Considerando tal impossibilidade, na presente pesquisa, elegeu-se uma rotina relacionada com a gestão da qualidade, mais especificamente, a rotina de controle de qualidade dos produtos, como foco deste estudo. A escolha encontra justificativa nos argumentos de Jarzabkowski (2004, p. 547). A autora afirma que os estudos em estratégia como prática podem contribuir com as discussões relacionadas a práticas de gestão em uso extensamente investigadas, como o planejamento estratégico e a gestão da qualidade total.

No que tange ao segmento teórico no qual se insere este estudo, utilizam-se, como fundamentos para sua realização, conceitos advindos dos campos teóricos da aprendizagem, mais especificamente a aprendizagem no ambiente organizacional, com enfoque na abordagem pela experiência e da estratégia como prática, enfocando as rotinas organizacionais.

Embora haja uma ampla variedade de estudos sobre a aprendizagem no ambiente organizacional, poucas investigações sobre aprendizagem de estrategistas no que concerne às rotinas organizacionais foram empreendidas. Assim, frente às múltiplas possibilidades existentes no campo da aprendizagem, elegeu-se como foco de estudo desta dissertação a aprendizagem de estrategistas sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos.

Quanto ao segmento empírico, a realização deste trabalho ocorreu em uma organização produtora de bens e serviços, do setor metal-mecânico, fornecedora da cadeia produtiva do petróleo e gás e da indústria naval, localizada em Pernambuco. Espera-se, com este estudo, compreender o que os estrategistas aprendem e como eles aprendem em relação a rotina em estudo. Neste sentido, acredita-se que esta compreensão possa contribuir para que os gestores tenham um melhor aproveitamento das oportunidades existentes neste setor da economia pernambucana, que apresenta contínuo crescimento nos últimos anos.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A motivação para realização deste estudo surgiu a partir da identificação de um *gap* na formação do conhecimento em relação à aprendizagem de estrategistas sobre a realização de

respeito a rotinas organizacionais. Esta lacuna emergiu a partir de investigações empreendidas em algumas perspectivas teóricas da aprendizagem no ambiente organizacional e da estratégia como prática.

O estudo da aprendizagem de estrategistas sobre a realização de estratégias em relação a rotinas organizacionais proporciona uma oportunidade de pesquisa. Apesar de existirem muitos estudos sobre a aprendizagem no contexto organizacional, a literatura sobre a aprendizagem dos estrategistas é escassa. Além disso, advoga-se que o avanço na agenda de estudos em estratégia como prática depende do empreendimento de investigações que propiciem um entendimento sobre como as rotinas realmente são realizadas (JOHNSON et al., 2007, p. 42).

É possível observar que muitos dos gestores de empresas pernambucanas não conduzem de forma eficiente a gestão estratégica de suas organizações. Um dos fatores que contribui para tal fato parece ser a maneira pouco adequada pela qual ocorre a aprendizagem desses estrategistas sobre suas rotinas diárias. Neste cenário, constata-se que pouco se sabe a respeito da aprendizagem de estrategistas em relação à realização de suas rotinas organizacionais, as quais são um componente importante da prática da estratégia.

Levando em consideração que a gestão da qualidade é uma prática gerencial amplamente utilizada, o problema motivador desta pesquisa pode ser estabelecido da seguinte forma: Como ocorre a aprendizagem de estrategistas sobre as rotinas relacionadas com a gestão da qualidade?

1.3 OBJETIVOS

A fim de responder ao problema de pesquisa, o objetivo geral desta dissertação foi compreender como acontece a aprendizagem de estrategistas sobre as rotinas organizacionais relacionadas com gestão da qualidade em uma organização pertencente ao setor metal-mecânico de Pernambuco.

A fim de alcançar o objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) Entender o que os estrategistas têm aprendido sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos; b) Entender como os estrategistas têm aprendido sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Esta seção tem a finalidade de explicitar a importância do empreendimento deste estudo. Ao realizar um estudo teórico-empírico, o pesquisador deve ter em mente o desenvolvimento do conhecimento científico. Para que uma investigação seja relevante é necessário que ela propicie contribuições para a ciência e para a realidade pesquisada. No intuito de evidenciar a relevância do tema, tanto para o meio acadêmico quanto para o ambiente empresarial, este tópico foi subdividido em duas subseções. Na primeira, serão expostas as justificativas teórico-acadêmica e na segunda, as justificativas para a gestão.

1.4.1 Justificativas Teórico-acadêmica

Embora vários estudos com enfoques diversos tenham sido empreendidos na área de aprendizagem, as discussões no campo continuam a despertar o interesse dos pesquisadores. Easterby-Smith e Araujo (2001, p. 26) indicam que há uma escassez de estudos empíricos no campo da aprendizagem organizacional. Elkjaer (2004), por sua vez, alega que a compreensão a respeito de como e o que se aprende abre novos horizontes para a agenda de pesquisa em aprendizagem nas organizações. A autora advoga que o entendimento de *o que se aprende* e *como se aprende* são um desafio para as futuras pesquisas no campo e que este entendimento se torna possível a partir da adoção da teoria pragmática de Dewey. Para ela, o estabelecimento de uma teoria pragmática em aprendizagem é o primeiro passo para a terceira via da aprendizagem, abordagem que enfoca a aprendizagem como um processo transacional, entre indivíduos e organizações, no qual cognição e interação são importantes.

A compreensão de como ocorre a aprendizagem no ambiente organizacional pode propiciar a concepção de novas maneiras de promover o processo de aprendizagem na prática (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000, p. 9). A emergência da prática como uma unidade de análise desponta como uma área em potencial para o desenvolvimento de novas pesquisas no campo da aprendizagem (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000, p. 8). Elkjaer (2009, 74-75) afirma que a teoria do futuro em aprendizagem terá como base os estudos desenvolvidos por Dewey e será capaz de responder a necessidade que as organizações contemporâneas possuem de obter criatividade e inovação.

De acordo com Brown e Duguid (1991, p. 40), existe um conflito entre teoria e prática, ou seja, entre as descrições formais dos manuais e o que realmente é feito pelos

s formalizadas advêm da prática e estas abstrações, com vistas à formalização, muitas vezes obscurecem ou distorcem o que realmente é realizado pelos atores. Por isso, compreender como as atividades realmente são desempenhadas, fazendo descrições ricas e detalhadas, é fundamental para entender como os atores desenvolvem seu trabalho e, por conseguinte, como eles aprendem (BROWN; DUGUID, 1991).

A vertente da estratégia como prática pode contribuir para o entendimento da realidade dos indivíduos. Johnson et al. (2007, p. 4) defendem que a estratégia como prática proporciona uma agenda de pesquisa rica e abrangente que pode levar os pesquisadores a ultrapassarem as fronteiras dos estudos tradicionais em estratégia e alcançarem os profissionais que estão à margem das discussões na área. Nesta abordagem, o foco é o fazer da estratégia (*strategizing*). Um aspecto primordial desta perspectiva teórica é o desempenho dos praticantes da estratégia em relação a suas atividades.

Existem, entretanto, algumas lacunas na área de estratégia como prática a serem supridas por uma agenda de pesquisa. Um desafio da agenda de investigações em estratégia como prática é entender mais sobre como é a atuação dos estrategistas no processo de criação de estratégias e como eles aprendem com este processo, pois pouco se sabe sobre quais são e como foram adquiridas as habilidades dos diversos profissionais envolvidos no processo de formação de estratégias (WHITTINGTON, 1996, p. 734). Outra lacuna nos estudos desta área é o entendimento acerca do equilíbrio entre o que está formalizado na organização e o que é realizado pelos estrategistas em suas atividades diárias (WHITTINGTON, 2003, p. 120). Além disso, entender como os praticantes da estratégia desenvolvem suas rotinas é uma necessidade da agenda de pesquisa em estratégia como prática (JOHNSON et al., 2007, p. 42).

O tema rotinas vem despertando o interesse dos pesquisadores, mas poucos estudos empíricos foram desenvolvidos na área (MILAGRES, 2011). A maioria dos estudos sobre rotinas advogam que estas são fonte de estabilidade. Há, assim, uma demasiada ênfase na rotina em princípio (manuais, procedimentos) e esquece-se da aplicação da rotina na prática. Desse modo, as investigações não levam em consideração a capacidade de agência e a subjetividade dos indivíduos e, por conseguinte, não há um entendimento a respeito do papel das *performances* na criação e elaboração de rotinas. Surgem, portanto, múltiplas possibilidades de pesquisas que busquem compreender o potencial das rotinas para mudança (FELDMAN; PENTLAND, 2003). Destaca-se, ainda, a necessidade de empreender estudos

propiciar maior clareza conceitual ao tema e um melhor entendimento sobre como elas são de fato realizadas (BECKER, 2004; BECKER, 2005).

Pode-se perceber uma demanda por estudos que objetivem entender a realidade na qual os indivíduos desempenham suas atividades e desenvolvem suas habilidades, tanto no campo da aprendizagem, como na área da estratégia como prática. Há um ãinteresse crescente em aspectos da rotina das organizações que contribuem para as capacidades dinâmicas, aprendizagem, experimentação e mudança (JOHNSON et. al., 2007, p. 13). Estudos vêm evidenciando que as rotinas organizacionais são importantes no estabelecimento de melhorias gerenciais e que as pessoas são fundamentais neste processo, pois são os indivíduos que exercem modificações nas rotinas por meio de sua agência.

Observa-se um interesse crescente por pesquisas que busquem compreender como as pessoas atuam em suas atividades cotidianas, demonstrando como, de fato, as pessoas agem na construção e reconstrução de rotinas e como elas aprendem ao longo deste processo. Ao se referir aos estudos sobre aprendizagem organizacional no Brasil, Antonello (2009) sugere que ãse desenvolvam estudos com a adoção de uma perspectiva baseada em práticas, permitindo assim um olhar para os microprocessos que permeiam as práticas contínuas dos atores em um sistema social, no intuito de, quem sabe, superar alguns dos desafios que o tema impõe. Whittington (2006, p. 620) afirma que, ãpor meio da reflexão da experiência, os praticantes são capazes de adaptar as práticas existentes. Neste sentido, o estudo realizado pode ter apresentado evidências de como acontecem às adaptações estratégicas em virtude de mudanças na rotina selecionada na organização estudada, evidenciando a aprendizagem dos atores em suas práticas diárias.

Levando em consideração que poucos estudos acadêmicos dedicaram-se ao entendimento da aprendizagem cotidiana dos executivos, é possível que esta investigação tenha oferecido resultados empíricos que mostrem como acontece a aprendizagem de estrategistas sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos na realidade empresarial específica do Estado de Pernambuco. Além disso, seus resultados poderão ser confrontados com outras pesquisas da área e as pessoas poderão ter acesso a um estudo teórico-empírico sobre a temática na realidade brasileira.

A fim de que o público em geral possa ter acesso aos resultados deste trabalho, eles serão divulgados. Com o intuito de que os envolvidos neste estudo tomem conhecimento de seus resultados, será feito um relatório executivo contendo as informações advindas da pesquisa, o qual será apresentado à empresa participante da investigação. Neste sentido, esta pesquisa contribuirá não só para a academia, mas também para a realidade empresarial

Seguinte versará sobre a importância da realização deste estudo para a gestão.

1.4.2 Justificativas para a Gestão

Tendo em vista que este trabalho tem uma natureza teórico-empírica, intenciona-se que a sua realização proporcione contribuições não apenas sob o aspecto acadêmico, mas também sob a perspectiva da gestão. Neste tópico, se discorrerá a importância da realização deste trabalho para a gestão empresarial.

A economia pernambucana cresce em um ritmo mais acelerado que a média do país. Com todo este potencial de crescimento, a demanda por profissionais qualificados é substancial. O setor metal-mecânico é um dos mais carentes de pessoal qualificado. As empresas investem cada vez mais em programas de qualificação, além disso, os cursos técnicos na área são multiplicados (LIMA; SICSÚ; PADILHA, 2007). Esta demanda pela qualificação profissional é ainda maior nas empresas que querem ser fornecedoras da cadeia do petróleo e gás e da indústria naval, pois os requisitos para entrada neste segmento são rigorosos.

Em entrevista, Marcelino Guedes, presidente da refinaria Abreu e Lima, alegou que *esses grandes empreendimentos estruturadores que estão chegando a Pernambuco vão gerar muitas oportunidades [...]* (GUEDES, 2011). Um setor que apresenta grande potencial para o crescimento neste cenário é o metal-mecânico, todavia este segmento precisa ser fortalecido por meio da capacitação das empresas atuantes no setor. *É preciso desenvolver o potencial existente atualmente para atender às demandas do Estado* (GUEDES, 2011). Sebastião Pontes, presidente do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado de Pernambuco o SIMMEPE, afirmou que *as empresas que se modernizarem [...] estarão se habilitando não só para atuar no setor de petróleo e gás, mas também nas outras cadeias produtivas que estão se estruturando, como a naval e a automobilística* (PONTES, 2011).

A capacitação dos gestores atuantes nas organizações do setor metal-mecânico é um fator crucial para o desenvolvimento deste segmento. Cadeias como a do Petróleo e Gás e a da Indústria Naval, são muito normatizadas. Para que uma empresa possa fornecer para estas cadeias, uma série de regras deve ser cumprida, o que demanda profissionais qualificados. Os executivos destas empresas precisam gerir seus negócios adequadamente, o que exige que eles dominem muitos aspectos de seu trabalho. Os gestores devem entender desde a segurança dos

z os e especificações de produtos e serviços, a verificação das normas ambientais, até a legislação vigente em relação às atividades de suas empresas. Por isso, demanda-se cada vez mais que os estrategistas desenvolvam sua capacidade de aprendizado, respondendo às pressões ambientais de forma eficiente.

Ao realizar esta investigação, almeja-se gerar contribuições para o entendimento das habilidades gerenciais dos estrategistas participantes. A organização selecionada para compor o segmento empírico deste trabalho é fornecedora das cadeias do Petróleo e Gás e da Indústria Naval. Neste sentido, acredita-se ser possível obter um conhecimento mais aprofundado sobre como acontece a aprendizagem dos estrategistas, atuantes neste segmento, sobre rotinas relacionadas com a gestão da qualidade, mais especificamente a rotina de controle de qualidade dos produtos. É possível que este conhecimento possibilite uma reflexão sobre suas melhores *performances*.

Dessa forma, intenciona-se, por meio deste trabalho, contribuir para o desenvolvimento do entendimento dos gestores participantes sobre as suas *performances* relativas ao estabelecimento de estratégias no que diz respeito às rotinas da gestão da qualidade. Vislumbra-se, ainda, contribuir para a gestão da organização escolhida para a realização deste estudo, visto que os resultados podem ter evidenciado as ocasiões que mais propiciam aprendizagem. Além disso, outros executivos que venham a ter contato com esta pesquisa poderão refletir acerca de seus processos de aprendizagem, aprimorando-os.

Assim, não só os profissionais poderão melhorar suas atividades diárias em virtude de um entendimento mais acurado das rotinas, como também os estudantes poderão despertar para a realização de outros estudos na área. Compreendida, portanto, a importância do estudo, a seguir, será exposta a estrutura por meio da qual se desenvolverá esta dissertação, que será dividida em capítulos a fim de melhor abordar o tema proposto.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta seção é dedicada à exposição da estrutura desta dissertação, a qual é composta por seis capítulos. Neste capítulo de introdução, estão expostos: o tema através de uma contextualização geral sobre as teorias e o segmento empírico que serão abordados no desenvolvimento desta pesquisa; o problema que suscitou a necessidade de realizar esta investigação; os objetivos (geral e específicos) da dissertação; as justificativas para o empreendimento deste projeto, sob os aspectos teórico-acadêmico e para a gestão, nas quais se evidencia a relevância do tema; e, por fim, a estrutura norteadora da dissertação.

nado à fundamentação teórica. Nele, são expostos os principais conceitos teóricos que possibilitam um entendimento sobre o fenômeno em estudo. Estes conceitos são evidenciados por meio das perspectivas adotadas para realização desta investigação, quais sejam: aprendizagem, na qual se enfoca a perspectiva da aprendizagem nas organizações e sua vertente pela experiência; e estratégia como prática, a qual tem como foco a evidenciação de alguns conceitos, mais especificamente, as rotinas organizacionais.

Já o terceiro capítulo, volta-se para os procedimentos metodológicos que serão usados na realização da investigação proposta nesta dissertação. No capítulo, serão exibidos em detalhes as perguntas de pesquisa; o delineamento da pesquisa; a definição do campo e escolha dos casos; a coleta e análise dos dados; a validade e confiabilidade; e as limitações do estudo.

No capítulo quatro são expostos os resultados deste estudo. Nele são apresentadas as características da organização estudada, evidenciando o perfil dos participantes da pesquisa; a rotina escolhida para ser objeto deste estudo; as mudanças ocorridas na empresa que influenciaram a execução da rotina estudada; e os resultados referentes aos objetivos específicos.

O quinto capítulo é dedicado à exposição de uma discussão acerca dos resultados encontrados. Este capítulo busca mostrar como os resultados obtidos se relacionam com estudos empreendidos anteriormente, evidenciando os pontos de convergência, divergência.

Por fim, o capítulo seis traz a conclusões desta investigação, as implicações do estudo para a gestão e algumas sugestões para realização de estudos futuros.

ÃO TEÓRICA

A motivação para realização de uma investigação advém da observação de *gaps* em um campo de conhecimento, a identificação dessas lacunas na formação do conhecimento ocorre por meio do estudo da literatura da área. Conforme Merriam (1998, p. 50), a revisão da literatura é fundamental para a definição do problema a ser estudado, bem como para a seleção do arcabouço teórico adequado à proposta do estudo. A revisão da literatura fornece as bases para o desenvolvimento de contribuições para o aprimoramento do campo sob investigação (MERRIAM, 2009, p. 73). Neste sentido, faz-se necessário que os investigadores façam uma revisão da literatura, estabelecendo os caminhos a serem percorridos na condução de seus estudos.

Neste capítulo, será exposta a base teórica que fornece o suporte para o desenvolvimento deste trabalho. O embasamento teórico deste estudo é advindo de uma revisão em textos das áreas de aprendizagem nas organizações; mais especificamente, aprendizagem pela experiência e da estratégia como prática, enfocando rotinas. De acordo com Merriam (2009, p. 66), o quadro teórico é a estrutura subjacente, o andaime ou armação do estudo. Desse modo, a escolha do recorte teórico deve ser muito bem feita, a fim de que se tenha uma adequação das teorias abordadas com o objeto investigado, tendo em vista que é a base teórica que oferece sustentação ao estudo.

O objetivo central desta dissertação é compreender como acontece a aprendizagem de estrategistas sobre as rotinas organizacionais relacionadas com gestão da qualidade. A fim de alcançar tal objetivo, analisou-se um conjunto de textos científicos envolvendo o fenômeno em investigação. Desse modo, as seções subsequentes são dedicadas à apresentação dos temas selecionados para compor o arcabouço teórico que servirá de base para a realização desta investigação.

2.1 APRENDIZAGEM

A aprendizagem é um tópico de estudo presente nas investigações de muitos pesquisadores de diversos campos teóricos, tais como: psicólogos, filósofos, educadores e sociólogos. Os primeiros a abrir os horizontes de pesquisa sobre a aprendizagem foram Platão e Aristóteles. Desde então, muitos estudiosos intentam explicitar as variadas facetas deste tema, enfocando os mais diversos aspectos que a aprendizagem pode propiciar, dependendo

estudo é fundamentado (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007). A aprendizagem é um tema de importância central para o entendimento do comportamento humano. A compreensão deste tema é um processo complexo e dinâmico.

Merriam, Caffarella e Baumgartner (2007), ao fazerem uma revisão da literatura da área da aprendizagem de adultos, revelam que, em sua maioria, as definições de aprendizagem possuem como fundamento o conceito de mudança. Ao optarem por uma concepção da aprendizagem como um processo, tendo como foco o que acontece no momento em que a aprendizagem está ocorrendo, as autoras propõem a existência de cinco perspectivas teóricas que buscam explicar o processo de aprendizagem. Dessa forma, ao optar por uma lente teórica para subsidiar uma investigação sobre aprendizagem de adultos, possivelmente se recorrerá aos pressupostos de uma destas orientações: a behaviorista, a humanista, a cognitivista, a cognitivista social ou a construtivista.

Fenwick (2001) buscou apresentar uma visão reflexiva a respeito da aprendizagem experiencial de adultos. Esta visão se baseia em cinco perspectivas: a construtivista, a psicanalítica, a aprendizagem situada, a dos estudos culturais e a teoria da complexidade. A autora advoga que, apesar de o construtivismo investigar o processo de aprendizagem a partir da reflexão das experiências concretas, ele não consegue expressar dimensões particulares que influenciam este processo. Neste sentido, as outras perspectivas emergiram a partir do século XX como orientações teóricas adicionais nas teorias de aprendizagem. Tais perspectivas têm como objetivo preencher lacunas no entendimento de alguns aspectos complexos da aprendizagem experiencial, aspectos estes que escapavam ao construtivismo.

Observa-se uma divergência entre a classificação proposta por Merriam, Caffarella e Baumgartner (2007) e a desenvolvida por Fenwick (2001). Pela proposição de Merriam, Caffarella e Baumgartner (2007), o construtivismo envolve várias perspectivas, tais como: aprendizagem experiencial, aprendizagem transformacional, prática reflexiva, comunidades de prática e aprendizagem situada. Portanto, a aprendizagem experiencial seria uma das lentes que convergem para a abordagem construtivista. Já pela classificação de Fenwick (2001), a aprendizagem experiencial é uma abordagem ampla que engloba o construtivismo.

Nesta dissertação, adota-se a classificação proposta por Merriam, Caffarella e Baumgartner (2007), a qual advoga que o construtivismo é uma abordagem ampla que envolve algumas perspectivas. Dentre elas, a aprendizagem experiencial, abordagem adotada nesta investigação. Assumiu-se este posicionamento, uma vez que a própria Fenwick (2001) defende que as abordagens, psicanalítica, da aprendizagem situada, dos estudos culturais, e a

am semelhanças com a visão de mundo da orientação construtivista. Estas abordagens enfocam o fenômeno da aprendizagem sob a perspectiva de diversas lentes, mas todas elas possuem em comum a visão de que o processo de aprendizagem ocorre por meio das experiências vivenciadas, convergindo para a orientação construtivista.

O construtivismo não se constitui a partir de uma única teoria, mas por diversas perspectivas que apresentam semelhantes formas de ver o mundo (CANDY, 1991, p. 252). Os teóricos desta orientação concebem a aprendizagem como um processo de construção de significados (CANDY, 1991, p. 251; MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007, p. 291). Assim, o indivíduo cria os significados com base nos conhecimentos que possui e o aprendido é expresso em termos de como as pessoas dão sentido às suas experiências. Esta abordagem é congruente com grande parte da literatura de aprendizagem de adultos (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007, p. 293).

A orientação construtivista tem se constituído como a abordagem dominante para compreensão da aprendizagem pela experiência. Tal orientação tem como cerne a reflexão cognitiva da experiência concreta. A vertente construtivista é adotada pelos estudiosos a fim de promover a reflexão no processo de aprendizagem, instigando experiências holísticas em ambientes de instrução, treinamento e *mentoring* como meio de melhorar a qualidade e propiciar um mecanismo avaliativo da aprendizagem. A teoria construtivista defende que as pessoas têm experiências concretas e que o conhecimento é resultante da reflexão sobre estas experiências (FENWICK, 2001, p. vii). Conforme Merriam (1998, p. 6), os pesquisadores que adotam essa abordagem construtivista estão interessados em entender os significados construídos pelas pessoas, ou seja, compreender como os indivíduos entendem o seu mundo e as experiências que vivenciam.

O cerne do construtivismo é a mudança de perspectiva no modo como se concebe as pessoas, o conhecimento e a aprendizagem. As pessoas passam a ser vistas como construtores ativos de significados, ao invés de serem moldadas por circunstâncias exteriores aos seus anseios. O conhecimento não pode ser ensinado, mas apenas construído a partir da interação entre o contexto no qual os atores estão imersos e a estruturação de suas próprias experiências. Sendo assim, todos os atores são aprendizes. O fenômeno da aprendizagem deixa de ser visto sob a ótica de acréscimos quantitativos e passa a ser expresso, em sua complexidade, como um processo que acontece nas configurações sociais de modo natural, por meio de transformações qualitativas nas experiências dos indivíduos que ocorrem nas interações em contextos sociais (CANDY, 1991). A abordagem construtivista indica que a

interpretam e reinterpretam suas experiências é central para a construção de significados e, por conseguinte, para a aprendizagem (MEZIROU, 1994, p. 222).

Partindo de uma ótica construtivista, Mezirow (1991, p. 12) defende que a aprendizagem pode ser entendida como o processo em que se faz uso de uma interpretação prévia na construção de interpretações novas ou revistas acerca do sentido das experiências vivenciadas a fim de propiciar uma orientação para a ação futura. À luz destes pressupostos, a aprendizagem pode ser conceituada como um processo ativo de construção de significados e transformação de entendimentos (CANDY, 1991, p. 251). Assim, a aprendizagem é um processo de significação e ressignificação das experiências que modifica o entendimento presente e influencia as ações futuras.

A seção seguinte traz alguns fundamentos da aprendizagem nas organizações, tendo em vista que o estudo se realizará com estrategistas. Além disso, optou-se por um recorte teórico com o objetivo de retratar a aprendizagem pela experiência, vertente teórica da aprendizagem que guiará a investigação.

2.1.1 Aprendizagem nas Organizações

Um dos ambientes nos quais se promove a aprendizagem, sobretudo na atualidade, são as organizações, visto que estas dominam praticamente todas as esferas sociais. Neste sentido, como a opção feita neste estudo é a aprendizagem de estrategistas, nesta seção, serão apresentados alguns pressupostos da aprendizagem no ambiente organizacional. Segue-se esta linha de raciocínio, pois, de acordo com Kim (1993, p. 37), as organizações aprendem por intermédio de seus membros. Convergindo para esta posição, Simon (1991, p. 125) advoga que o aprendizado nas organizações ocorre por meio de seus integrantes ou pela agregação de novos integrantes.

O tema aprendizagem organizacional foi mencionado pela primeira vez em 1958 por March e Simon (EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998, p. 259). O tópico foi resgatado novamente por Cyert e March em 1963 em um texto considerado uma referência importante para os estudos da área. Cyert e March (1963, p. 23) advogam que a aprendizagem organizacional é advinda das adaptações que as organizações precisam fazer em seus objetivos a fim de se adequarem às mudanças que ocorrem no ambiente ao longo do tempo. Outra contribuição importante para o tema foi um estudo realizado por Argyris (1977), no qual o autor defende que a aprendizagem organizacional é um processo para detectar e

o como qualquer conhecimento que inibe o aprendizado.

A aprendizagem pode ser *single loop*, quando proporciona a correção do erro sem promover alterações nas políticas organizacionais ou *double loop*, quando há um questionamento sobre o entendimento das políticas e objetivos adotados na correção do erro (ARGYRIS, 1977, p.116).

Conforme Easterby-Smith, Snell e Gherardi, (1998), o fenômeno da aprendizagem organizacional esteve presente na literatura durante décadas, mas só passou a ser conhecido amplamente a partir dos anos 90. O interesse pela aprendizagem organizacional foi impulsionado por fatores como a crescente globalização, que pressiona as organizações a competirem em escala global; as mudanças tecnológicas cada vez mais rápidas, que criam a necessidade de inovar constante e velozmente, a fim de continuar competitivo em um ambiente altamente volátil; e o aumento da competição empresarial. Estas mudanças no cenário mercadológico demandam das organizações a capacidade de aprenderem novos métodos, melhores e mais velozes que os utilizados pelos concorrentes, para realizar as mesmas atividades (EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998, p. 258-259).

A necessidade de promover a aprendizagem no ambiente organizacional despertou o interesse pelo tema não só no meio acadêmico como também no ambiente corporativo. Acadêmicos de áreas, como estratégia, economia, sociologia e psicologia, passaram a estudar a aprendizagem sob a ótica de lentes teóricas divergentes. Este fato suscitou a fragmentação do campo, com muitas vozes disputando pelo estabelecimento de seus modelos como sendo os mais adequados para a aprendizagem organizacional. Consultores, por sua vez, identificaram modelos ideais de como as organizações deveriam aprender, resultando em livros consagrados na área (EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998; EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001).

Esta diversidade teórica no campo acarretou tensões entre as vertentes envolvidas com o tema e uma confusão generalizada em relação aos conceitos utilizados (EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998; FENWICK, 2008). Há uma falta de diálogo entre as abordagens que estudam a aprendizagem, que tomam por base pressupostos diversos, apresentando diferenças ontológicas e ideológicas. Esta multiplicidade de visões de mundo em relação ao mesmo fenômeno traz uma riqueza conceitual para a área, tendo em vista que cada campo se detém a aspectos específicos e de importância substancial para o entendimento da aprendizagem organizacional. A redução dos vários pontos de vista a uma única dimensão deve ser evitada, porém cada abordagem deve explicitar seus pressupostos de forma clara e se

e mundo em relação às demais (EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998; FENWICK, 2008).

Ao longo destas décadas, muitos estudos foram empreendidos por diversos teóricos nas mais variadas áreas, o que tornou a aprendizagem organizacional um campo teórico consolidado (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000). Entretanto, embora haja uma série de teorias e modelos sobre aprendizagem organizacional, nenhuma das teorias existentes possibilita a reflexão sobre a complexidade da aprendizagem e da organização ao mesmo tempo, o que suscita a necessidade de desenvolvimento de novos estudos na área (ELKJAER, 2004).

Os estudos na área seguem uma evolução contínua e dinâmica, de modo que se evidencia o surgimento de novos tópicos de pesquisa enquanto os atuais são aprofundados e os mais antigos podem retornar ao centro do debate. Neste espaço temporal, a natureza e a linguagem das principais ideias norteadoras na discussão sobre aprendizagem nas organizações foram modificadas, reinventadas e reorganizadas. Temas novos ganharam espaço e estão presentes nos debates atuais e emergentes (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000).

A princípio, a aprendizagem era vista como um processo de aquisição individual de conhecimento. Neste sentido, informações e conhecimento estariam armazenados em repositórios fora das organizações, tais como livros, artigos e indivíduos (professores, consultores, instrutores). Conhecimento e aprendizado seriam disponibilizados para aqueles que quisessem adquiri-los. Portanto, o papel do aprendiz era adquirir e armazenar o conhecimento em um espaço de sua mente, que atuaria como um recipiente (ELKJAER, 2004; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

Por muito tempo enfocou-se o fenômeno da aprendizagem sob este prisma de entrega de conhecimento, no qual o aprendizado acontece por meio da cognição humana de modo individual (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Por este enfoque, a aprendizagem ocorre, sobretudo, durante o desenvolvimento inicial do ser humano, nos processos de escolaridade, instrução, treinamento, aprimoramento e reciclagem, nos quais há um indivíduo que se utiliza de livros, artigos e outras fontes de informações para transmitir o conhecimento aos aprendizes. Esta visão é bastante restritiva do fenômeno da aprendizagem, enfocando apenas o nível da aprendizagem individual, sem levar em consideração a sua completude, uma vez que não há espaço para pensamento e reflexão, mas somente para aquisição de competências por meio de um processo estático, pelo qual um indivíduo que detém o conhecimento repassa para outro que não o possui.

mas críticas. Primeiro, por sugerir que a aprendizagem acontece de modo isolado e até incompatível com as outras atividades organizacionais. Uma segunda crítica refere-se ao fato de que a visão da aprendizagem como uma atividade individual pode ser enganosa (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 274). Além destas críticas, esta vertente de estudos da aprendizagem sob uma ótica cognitiva e individual não consegue explicar como o conhecimento individual é transferido para organização (ELKJAER, 2004).

Para Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p.274), o conhecimento é advindo da capacidade de participar com a competência requerida na complexa teia de relações entre pessoas e atividades. Dessa forma, a aprendizagem teria lugar entre e através das pessoas em suas rotinas. Tomando por base o trabalho de gerentes e profissionais, advoga-se que o aprendizado não estaria restrito a ocasiões específicas, pois os gestores desenvolvem, ao longo de um dia, muitas tarefas que nem sempre são planejadas ou obedecem a uma sistemática. Os gestores adquirem informações sobre muitas situações, desenvolvendo habilidades que propiciam o aprimoramento de seus conhecimentos (MINTZBERG, 1986). Uma parcela substancial do conhecimento que diferencia aprendizes iniciantes e especialistas é adquirida por meio da ação e reflexão nas atividades cotidianas e do diálogo com outras pessoas (SCHON, 1983). Além disso, os gestores precisam criar uma rede de relacionamentos cooperativa para desenvolver suas atividades. Eles buscam obter informações úteis para tomar decisões acertadas em suas rotinas diárias por meio de conversas (muitas vezes informais) com pessoas que nem sempre são seus subordinados ou superiores (KOTTER, 2000).

Em uma tentativa de explicitar como o aprendizado individual é transferido para as organizações, os críticos desta abordagem sugerem que a aprendizagem deve ser enfocada como um processo participativo. Neste sentido, o conhecimento é adquirido por meio da atuação em comunidades de prática. O aprendizado é algo externo à mente individual e às fontes de educação formal, ele está no cotidiano organizacional, em suas práticas concretas. O conhecimento seria resultante da participação ativa dentro dos padrões estabelecidos em uma comunidade de prática (ELKJAER, 2004).

Os estudos de aprendizagem passaram por uma revolução que pôs em cheque o modelo dominante. Substituiu-se a concepção do aprendiz como ator individual que processa informação e adquire habilidades que armazena em sua mente por um aprendiz como ser social que constrói suas concepções e aprendizado a partir da interação social nas comunidades de prática em que participa (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; ELKJAER, 2004). Neste caso, o aprendiz não precisa buscar o conhecimento, pois este faz

ofissional, de modo que a aprendizagem está arraigada ao desempenho das atividades desenvolvidas diariamente em determinada comunidade de prática (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

O termo comunidade de prática é utilizado para conceituar agregações informais constituídas pelos seus membros, bem como pelo modo como estes compartilham suas experiências e dão significado aos acontecimentos. O fato de os participantes das comunidades de prática terem interesses diferentes e pontos de vista variados possibilita a geração de contribuições diversas na realização das atividades. Para a formação de uma comunidade de prática, a formalização de um grupo com fronteiras bem definidas não é condição indispensável, mas é imprescindível que os membros da comunidade formada compartilhem seus entendimentos acerca do que fazem e da significação que este *ôfazerô* tem para si mesmo e para a própria comunidade (LAVE; WENGER, 1991, p. 98).

Dessa forma, uma comunidade de prática pode ser entendida como sendo um conjunto de relações entre os indivíduos, suas rotinas e o contexto social num espaço temporal. Este conjunto relacional é tangencial e sobreposto às práticas de outras comunidades (LAVE; WENGER, 1991; BROWN; DUGUID, 1991). Assim, a aprendizagem passa a ser concebida não apenas como um meio de conhecer o mundo, mas como uma maneira de tornar o aprendiz parte constituinte do mundo social (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 276).

O aprendizado em ambientes organizacionais pode ser compreendido por meio de comunidades que se formam em virtude da existência de identidades partilhadas, que se alteram com o passar do tempo. Desse modo, a aprendizagem é a forma mais consistente de envolver as pessoas em uma prática contínua, tendo em vista que o processo de aprendizagem possibilita que as pessoas modifiquem suas relações, o que proporciona um aprimoramento no compartilhamento de entendimentos e significações de atividades rotineiras (LAVE; WENGER, 1991).

A aprendizagem é entendida como uma atividade relacional que envolve uma conexão entre os sujeitos e seu mundo social, constituindo-se, assim, em um aspecto integrante e inseparável da prática social. Nesta perspectiva, enfatiza-se uma compreensão abrangente do fenômeno da aprendizagem, na qual os indivíduos, as atividades e o contexto social são mutuamente constituídos. A aprendizagem é, portanto, uma atividade social em curso, que acontece por meio de práticas cotidianas, desempenhadas por indivíduos capacitados para agir e interagir em determinada comunidade de prática (LAVE; WENGER, 1991).

Esta perspectiva da aprendizagem como uma atividade social desenvolvida em um contexto situado não consegue explicitar como a aprendizagem acontece por meio da

ca. Além disso, a noção de aprendizado como resultado da realização de uma prática exclui a cognição e o pensamento humano. A perspectiva da aprendizagem situada, baseada no compartilhamento de significados a partir das interações desenvolvidas pelos membros de uma comunidade de prática, não considera as pessoas como agentes sociais dotados de uma cognoscitividade. Neste sentido, os estudos desta vertente da aprendizagem não conseguem explicar o quão e o como se aprende por meio da participação na comunidade (ELKJAER, 2004, p. 423). Para Lave e Wenger (1991, p.34), esta abordagem da aprendizagem é, aparentemente, um conceito transitório, que atua como elo entre a visão da aprendizagem como um processo cognitivo e a vertente que considera a aprendizagem como um fenômeno consubstanciado na prática social.

A fim de sanar estas lacunas, Elkjaer (2004) se apoia nos conceitos de experiência e pensamento reflexivo de John Dewey para desenvolver uma terceira via de aprendizagem organizacional que explique o que e o como se aprende. Esta nova vertente propõe que a aprendizagem organizacional é um processo de aquisição e participação que envolve o agir e o pensar, a cognição e a prática social. Sob a ótica desta terceira via, a aprendizagem ocorre por meio da transação existente entre indivíduos e seu contexto social, cujo foco são as ações e interações entre os sujeitos e suas práticas (ELKJAER, 2004).

Elkjaer (2004) advoga que a terceira via possui como ponto de partida a teoria pragmática de Dewey, que, segundo Elkjaer (2009), será a teoria do futuro em aprendizagem. A base desta via da aprendizagem é o conceito de experiência e, por conseguinte, de pensamento reflexivo, pois, na teoria de Dewey, estes dois termos são intrinsecamente relacionados. Tendo como objetivo entender como acontece a aprendizagem de estrategistas sobre as rotinas organizacionais relacionadas com gestão da qualidade, esta dissertação enfocará a aprendizagem pela experiência sob a ótica do conceito de experiência trabalhado por Dewey.

2.1.1.1 Aprendizagem pela Experiência

A aprendizagem pela experiência é uma abordagem influente na tradição teórica da aprendizagem de adultos. Os conceitos mais importantes na caracterização desta perspectiva são experiência e reflexão. Eles são advindos dos estudos do filósofo e pedagogo John Dewey e são intrinsecamente relacionados, uma vez que os indivíduos refletem acerca de suas experiências (MIETTINEN, 2000, p. 54-55).

a teoria do futuro em aprendizagem terá como cerne a teoria pragmática de John Dewey. A autora advoga que uma dificuldade em trabalhar com a teoria pragmática é a existência de múltiplas interpretações acerca do conceito de experiência, termo central nos estudos de Dewey (ELKJAER, 2009, p. 74). Jarvis (1987, p. 164) reforça este argumento enfatizando que a experiência ãé um fenômeno de análise complexa.

O termo experiência vem sendo utilizado em muitos estudos de aprendizagem e seu conceito é abordado por diversos autores, tais como: Kolb (1976), Jarvis (1987), Candy (1991), Mezirow (1991), Miettinen (2000), Fenwick (2001) e Elkjaer (2004, 2009). Esta multiplicidade de estudos leva a modelos e conceituações divergentes a respeito do termo experiência. No âmbito desta dissertação, entende-se que os novos estudos abordando o conceito de experiência, na visão de Dewey, são uma evolução dos estudos na área de aprendizagem pela experiência.

Conforme Dewey (1959, p. 44), a estrutura da experiência se constitui a partir do processo de interação existente entre os indivíduos e o ambiente. Todo ser humano vive em constante interação com seu meio circundante, agindo sobre os objetos circunstantes e sendo por eles influenciado por meio de ações e estímulos (DEWEY, 1959, p. 44). Para Dewey, experiência ãé a transação entre indivíduo (s) e meio ambiente; é a formação contínua e mútua dos dois e, como tal, é um processo e um produto (ELKJAER, 2004, p. 2). Sob a ótica de Dewey, a experiência está associada, *a priori*, com a vida dos seres humanos e não com o conhecimento. Nesta concepção, a experiência é constituída pelo processo de interação entre as pessoas e seu contexto social, bem como pelo seu resultado (ELKJAER, 2009, p. 74).

A consequência da abordagem de Dewey para futuras teorias em aprendizagem é o entendimento de que o conhecimento é ãprovisório, transitório e sujeito a mudanças (falível) porque a experiência futura pode atuar como um corretivo do conhecimento existente (ELKJAER, 2009, p. 75). Por este enfoque, a aprendizagem é entendida como a transformação da experiência em conhecimento, habilidades e atitudes, deste modo, todo conhecimento é advindo da experiência e todo aprendizado provém de alguma experiência (JARVIS, 1987). A aprendizagem é um processo ativo na construção de significados e na transformação de entendimentos. Apesar de os indivíduos agirem e interagirem por meio do compartilhamento de ideias, cada indivíduo possui suas próprias experiências, que não são idênticas. Desse modo, cada pessoa constrói um sistema interpretativo da realidade que lhe é inerente (CANDY, 1991).

Os sentidos construídos ao longo da trajetória de vida de uma pessoa são um reflexo de suas experiências prévias, ou seja, os indivíduos agem de acordo com seus hábitos

nano começa a formar entendimentos a partir do que lhes foi transmitido em sua formação por meio de seus familiares e de processos de escolaridade. Com o passar do tempo, exige-se cada vez mais que a aprendizagem seja autogerida, entretanto, o modo como o aprendizado ocorre é dependente das experiências anteriores. A forma como se enxerga e compreende o mundo é moldada pela língua, cultura e experiências vividas pelo indivíduo, o que limita seu aprendizado futuro (MEZIROW, 1991, p. 1).

A estrutura cognitiva das pessoas atua como um elemento mediador no processo de interação entre elas e seu contexto. O aprendizado obtido por meio dessa interação é condicionado pela estruturação das experiências vivenciadas até o momento, de maneira que os indivíduos não apenas se adaptam ao ambiente, mas o interpretam. O ser humano desenvolve em sua trajetória esquemas interpretativos que representam a realidade e atuam como guia de suas ações, auxiliando na concepção de sentido para as mudanças experienciais. Desse modo, a aprendizagem é advinda de proposições pessoais que são assimiladas por meio de modelos explicativos usados para compreender as experiências vivenciadas nas interações sociais (CANDY, 1991, p. 262-263).

Os contextos sociais nos quais os indivíduos vivem e desempenham suas atividades estão em um processo de mutação constante. As normas, valores, crenças e práticas de uma organização são variadas e se alteram, de modo que as pessoas sentem a necessidade de interpretá-las e entendê-las. Apesar de tentarem se adaptar às velhas práticas, que já são parte de seus esquemas interpretativos, as pessoas têm a necessidade de adquirirem novas perspectivas, a fim de interpretar as mudanças do contexto social. As experiências vividas nem sempre são suficientes para propiciar a obtenção de uma compreensão completa das mudanças ocorridas no ambiente. Neste sentido, o aprendizado inicial se torna a base para o entendimento e significação de eventos futuros, os quais passarão a fazer parte do modelo interpretativo do indivíduo na medida em que forem significados (MEZIROW, 1991, p. 1-2).

A experiência tem por base dois princípios: o da continuidade e o da interação. Por meio do princípio da continuidade da experiência, exprime-se que toda ação praticada ou sofrida em uma experiência modifica quem a pratica e quem a sofre, afetando a qualidade das experiências subsequentes. Toda experiência toma algo das experiências passadas e modifica de algum modo a qualidade das experiências posteriores (DEWEY, 2010, p. 35-36). Já por meio do princípio da interação, demonstra-se que há um intercâmbio entre condições objetivas e condições internas, que devem ser consideradas em conjunto na formação das situações. Advoga-se que tanto as circunstâncias contextuais quanto as conjecturas internas exercem influência sob as experiências vivenciadas pelos indivíduos. As situações são

entre as conjunturas ambientais e os estados interiores do sujeito (DEWEY, 2010, p.43).

A experiência é constituída a partir de situações relacionadas que, mesmo mantendo relações entre si, possuem características únicas. O ponto de partida para geração de experiências reflexivas é a necessidade de resolver problemas de modo habitual. Na percepção de Dewey, a investigação é o único meio de se obter experiências, sendo esta desencadeada por uma situação difícil, na qual existem inadequações nas formas rotineiras de agir. A investigação é o meio que possibilita a transformação dessas situações difíceis em situações rotineiras, processo que ocorre por meio da ação e do pensamento reflexivo (ELKJAER, 2009, p. 80).

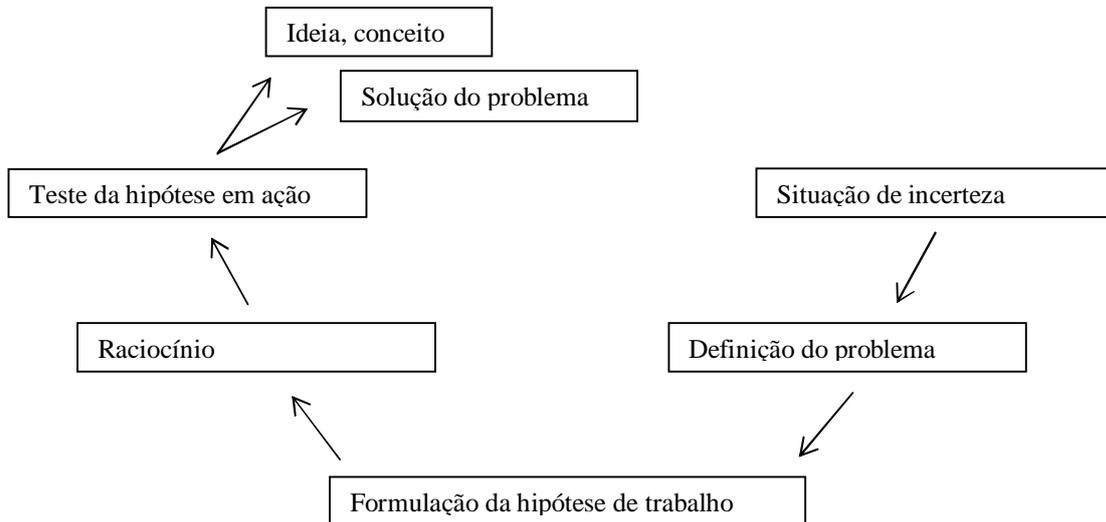
O conceito de experiência de Dewey se desenvolve a partir de *gaps* na estrutura do modelo interpretativo das pessoas. Na adaptação ao ambiente, os indivíduos formam hábitos [...] quando esses hábitos não funcionam, um problema, uma incerteza e uma crise emergem e chamam para o pensamento reflexivo e a investigação sobre as condições da situação (MIETTINEN, 2000, p. 65). Evidencia-se, portanto, que os indivíduos formam hábitos rotineiros que direcionam seu modo de fazer as coisas. Contudo, existem ocasiões em que ocorrem lacunas entre a situação vivenciada e os hábitos desenvolvidos. Nestas circunstâncias, as pessoas têm a necessidade de recorrer ao pensamento reflexivo para investigar a situação.

Conforme Dewey (1959, p. 23), em uma situação de incerteza, os indivíduos procuram visualizar as circunstâncias sob um ângulo que lhes possibilite a inspeção de outros fatos e evidências, relacionando-os e obtendo uma compreensão mais completa acerca da situação. Neste sentido, ao passo que uma situação não é entendida pelo indivíduo, ele passa a ter a necessidade de investigá-la e o faz por meio de ações e pensamentos reflexivos, o que pode gerar uma experiência de aprendizagem. O ato de pensar reflexivamente abrange duas fases: um estado de dúvida, [...] o qual origina o ato de pensar e um ato de pesquisa [...] para encontrar material que resolva a dúvida (DEWEY, 1959, p. 22).

O ato de refletir envolve o exame cuidadoso de todas as faces de uma situação problemática. De acordo com Dewey (1959, p. 18), o pensamento reflexivo promove um prolongado e cuidadoso exame de toda crença ou espécie hipotética de conhecimento. Tal exame é efetuado à luz dos argumentos que lhe oferecem apoio e das conclusões a que chega. O indivíduo deve analisar reflexivamente todos os pressupostos que embasam as conclusões a respeito de situações de incerteza e das soluções geradas para resolver tais situações. O

e o pensamento reflexivo é representado em um modelo esquemático proposto Miettinen (2000, p. 65). Tal modelo é exposto na figura 1.

Figura 1 - Modelo de ação e pensamento reflexivo de Dewey



Fonte: Miettinen, (2000).

O modelo de aprendizagem de Dewey (figura 1) se desenvolve por meio de cinco fases interligadas. Primeiro, ocorre uma **situação de incerteza**, na qual o hábito não funciona. Os indivíduos agem de modo rotineiro, não havendo necessidade de refletir. Contudo, a partir do momento em que há uma perturbação da rotina, as ações habituais não são suficientes para solucionar a situação em questão, levando o indivíduo a refletir. O resultado da reflexão a respeito da situação vivenciada é a definição do **problema existente**, segunda fase do modelo, pois, à medida que algo não funciona, o ser humano passa a procurar as causas do erro, estudando a situação e diagnosticando o problema. Segundo Dewey (1959, p. 105), no instante em que a pessoa passa a refletir, ela começa a observar, gerando as condições que ocasionaram tal situação. Neste momento, é possível estudar as condições da situação e formular a melhor alternativa para lidar com o problema, formando, assim, a **hipótese de trabalho** (terceira fase). Na quarta fase, esta hipótese é testada por meio do **raciocínio**, utilizando-se de conhecimentos e estruturas mentais, o indivíduo estuda a aplicabilidade da hipótese de modo satisfatório, o que pode acarretar em uma reformulação da hipótese. Em seguida, procede-se o **teste em ação**. Nesta última fase, é realizada a verificação da validade da hipótese na prática (MIETTINEN, 2000).

É válido elucidar que as fases evidenciadas pelo modelo exposto na figura 1 não seguem uma sequencia fixa. À medida que o indivíduo reflete acerca da situação vivenciada,

refeioadas de modo a elucidar cada vez mais o problema em questão e a hipótese de solução. A formulação da hipótese pode surgir a qualquer momento, mesmo que o problema ainda não tenha sido expressamente definido, pois, ao passo que são realizadas novas observações, a relevância dos fatos vai sendo analisada. Além disso, uma solução não precisa ser o ponto final; ela pode originar novas observações e sugestões a partir de suas consequências (DEWEY, 1959, p.119).

Outro fato que deve ser ressaltado é que o aprendizado ocorre mesmo que a hipótese de solução seja rejeitada. Uma hipótese pode ser recusada por não ter validade na resolução do problema, porém, mesmo que a situação não tenha sido solucionada, o aprendizado ocorre, pois esta experiência pode ser internalizada, passando a constituir o repertório de experiências do indivíduo. Desse modo, em uma situação indeterminada, o conceito advindo desta situação poderá ser utilizado. Esta proposição é enfatizada no modelo por meio de seus resultados, que podem ser a solução do problema ou uma ideia que será agregada ao mapa interpretativo do indivíduo e poderá ser utilizada na solução de situações *a posteriori* (MIETTINEN, 2000).

Neste sentido, é evidenciada a necessidade de desenvolver uma capacidade de memória, a fim de reconhecer e reinterpretar experiências vividas em contextos diversos, mas que podem fornecer subsídios para resolução de uma situação nova. Dessa forma, é preciso integrar de forma clara as experiências atuais com o aprendizado passado e recorrer à memória constantemente (MEZIROW, 1991, p. 6). Segundo Dewey (1959, p. 23), qualquer tentativa de propor uma solução para determinada situação envolve a reflexão acerca de outros fatos por meio da memória e/ou da observação.

À luz desses pressupostos, evidencia-se que a aprendizagem se inicia com a experiência. O processo de aprendizagem ocorre a partir da transformação das experiências iniciais, ou seja, toda aprendizagem tem uma base experiencial (JARVIS, 1987, p. 164). Dewey (2010) reconhece que as experiências podem acontecer em qualquer ocasião, lugar ou época da vida. Como as experiências acontecem no decorrer de toda a vida humana, o aprendizado pode ser obtido em qualquer época, em decorrência da existência de potenciais experiências de aprendizagem (JARVIS, 1987).

A experiência é uma base potencial para aprendizagem; no entanto, nem toda experiência resulta em aprendizagem. O fato de que toda aprendizagem é fruto da experiência não significa que toda experiência resulte em aprendizado. Existem experiências que são deseducativas. Qualquer experiência que tenha o efeito de impedir ou distorcer o amadurecimento para futuras experiências é deseducativa (DEWEY, 2010, p. 27). Dessa

prática educativa, e, por conseguinte, gere o aprendizado, é necessário que ela impulse novas experiências.

Tendo em vista que o enfoque desta dissertação é a aprendizagem de estrategistas, na seção seguinte, passa-se a discutir os principais conceitos da estratégia como prática.

2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

A agenda de estudos em estratégia, por muitos anos, foi permeada por pesquisas que objetivavam evidenciar o sucesso organizacional a partir de uma abordagem de cunho econômico. Sob esta ótica, o foco estava baseado em como as organizações devem agir a fim de obter vantagens competitivas e, por conseguinte, um desempenho superior. Neste sentido, os estudos na área de estratégia focavam suas análises em duas vertentes. Uma delas se detinha à análise da influência dos fatores externos à organização no seu desempenho organizacional. A outra evidenciava a análise dos recursos internos, enfocando a importância de estabelecer interações entre eles que propiciem a formação de capacidades organizacionais que possam convergir para competências únicas, proporcionando vantagem competitiva para organização.

O papel das pessoas no que diz respeito ao desenvolvimento de estratégias foi colocado em segundo plano. A emergência de uma nova abordagem na área, denominada estratégia como prática, vem suprir esta lacuna buscando entender como a estratégia é realizada pelas pessoas. Sob a ótica desta perspectiva prática, a estratégia não é algo que as organizações possuem ou fazem, mas algo que seus membros realizam (JOHNSON et al., 2007).

A abordagem da teoria como prática emerge como uma alternativa conceitual para os estudos de estratégia. Sob esta ótica, a estratégia é entendida a partir de um diálogo com a teoria social, o que atrai o público insatisfeito com as abordagens estratégicas clássicas que muitas vezes não consideram o indivíduo como vetor de mudança (SCHATZKI; CETINA; SAVIGNY, 2001). É possível encontrar elementos da teoria como prática social nas obras de muitos autores do final do século XX, tais como: Pierre Bourdieu, Anthony Giddens, Michel Foucault, Haroldo Garfinkel, Bruno Latour e Ted Schatzki. Esses autores têm contribuído para consolidação de uma teoria das práticas sociais, centrando o conteúdo de suas pesquisas na vida cotidiana das pessoas e levando em consideração a ação humana (RECKWITZ, 2002).

A partir dos estudos da prática na teoria social, surge no campo da estratégia a abordagem da estratégia como prática (SCHATZKI; CETINA; SAVIGNY, 2001), tendo sua primeira nota de pesquisa em um estudo realizado por Whittington em 1996. Apesar de o

visidade muito ampla, as pesquisas na área geralmente supõem a estratégia como algo que as organizações possuem (WHITTINGTON, 1996; JOHNSON et al., 2007). Neste sentido, a estratégia como prática surge em virtude do descontentamento dos pesquisadores em relação às pesquisas convencionais que atribuem pouca ou nenhuma relevância ao fazer da estratégia e ao papel das pessoas enquanto estrategistas (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Por esta perspectiva, a estratégia é concebida como uma prática social, cujo foco de análise está em como os praticantes de estratégia realmente agem e interagem. A preocupação central se relaciona com o que as pessoas envolvidas na elaboração da estratégia realmente fazem e como isto influencia nos resultados institucionais. O objetivo é descobrir como as pessoas, de fato, seguem com seu trabalho dentro das organizações. Dessa forma, há uma preocupação com a eficácia dos estrategistas, e não apenas das organizações, na medida em que são eles que direcionam estrategicamente a organização (JOHNSON et al., 2007; WHITTINGTON, 1996; WHITTINGTON, 2003).

O desempenho eficaz envolve, em termos gerais, o domínio de técnicas analíticas de planejamento, além da habilidade de adaptação a procedimentos, padrões e rotinas de trabalho. Contudo, os estrategistas tem um domínio de habilidades e conhecimentos que não são analisados na perspectiva anterior à estratégia como prática. As pessoas, ao desenvolverem suas atividades e funções, fazem uso de habilidades e informações próprias que não precisam ser advindas de processos formalizados e que podem contribuir de forma significativa no desempenho organizacional. Assim, o que se propõe é que se dispenda igual atenção ao desenho organizacional (*organizing*) e ao fazer da estratégia (*strategizing*), (WHITTINGTON, 1996; WHITTINGTON, 2003).

Nesse contexto, a habilidade artesanal, como sugere Mintzberg (1998), se torna tão crucial quanto à habilidade técnica. À luz desta abordagem, o trabalho gerencial envolve tanto inspiração, apreensão de ideias, visões e oportunidades quanto transpiração por meio de planejamento e orçamentos e com base em dados e informações. Enfatiza-se a necessidade de conhecimento, seja este tácito ou formal, individual ou coletivo. A prática tem interesse no fazer da estratégia, em reuniões, conversas, formulários, anotações e todos os episódios que dão início à formulação e à implementação da estratégia (WHITTINGTON, 1996; JOHNSON et al., 2007).

A estratégia como prática pode ser vista como parte de uma grande preocupação em considerar aspectos humanos e individuais na gestão organizacional, o que a localiza no interior da perspectiva de promoção de uma òvirada para a práticaõ nos estudos

que se possa apreender a ação humana no processo de criação e disseminação da estratégia, faz-se necessário empreender uma reorientação de investigação. Tal fato remete à necessidade de buscar modelos conceituais que abordem as ações e interações das pessoas enquanto praticantes da estratégia (PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). A seguir, são evidenciados dois modelos conceituais aludidos pelos autores da estratégia como prática.

2.2.1 Modelos Conceituais

A abordagem da estratégia como prática tem seu foco voltado para pesquisa em diferentes níveis de análise e, sobretudo, para as interações existentes entre estes níveis. Busca-se enfatizar as ligações existentes entre as micro e macro perspectivas da estratégia, aqui compreendida como uma prática social. A prática, nesse contexto, refere-se tanto às micro ações, realizadas por pessoas de forma individualizada, quanto a modos de agir socialmente definidos a partir das interações nas várias instituições nas quais as pessoas fazem parte (JOHNSON et al., 2007; WHITTINGTON, 2006). Dessa forma, as análises do aspecto micro devem ser compreendidas a partir de seu contexto social mais amplo, pois os atores sociais não agem isoladamente; eles são condicionados (não determinados) pelas práticas socialmente definidas pela coletividade em que participam (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 3).

Sob a ótica de tais pressupostos, a estratégia pode ser definida como uma atividade socialmente realizada, que implica em resultados em termos de desempenho e possíveis vantagens competitivas (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003), mesmo que não tenha sido formalmente articulada (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Já o fazer da estratégia (*strategizing*), constitui-se a partir de um fluxo de atividades (ações e interações) entre múltiplos atores e práticas organizacionais (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 5). O objetivo é considerar na elaboração das estratégias não só os esforços individuais dos atores, mas também o funcionamento da estrutura social. Neste sentido, evidenciam-se três temas centrais para a abordagem da estratégia como prática: a) as práticas das organizações e seus ambientes sociais, b) as práxis, que envolvem as atividades reais das pessoas e c) os praticantes (JOHNSON et al., 2007; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006).

A fim de promover uma integração entre estes conceitos, dando mais sustentabilidade à estratégia como prática, Whittington (2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)

tos. Os autores convergem para a necessidade de uma visão integrada em relação aos conceitos desta nova abordagem como forma de fazer as investigações na área avançarem, evidenciando que, apesar dos progressos alcançados nos últimos anos, ainda há muito a ser feito para que esta se torne um campo de pesquisa consolidado. Para que tais modelos sejam entendidos, faz-se necessário definir *a priori* os conceitos de práticas, práxis e praticantes, expondo uma distinção entre práticas e práxis que, muitas vezes, são confundidas em suas acepções.

Utilizando a conceituação de Reckwitz (2002, p. 7), as práticas são tipos de comportamento rotineiros constituídos por vários elementos interligados entre si, tais como: as formas de atividades corporais e mentais, as coisas e sua utilização, os conhecimentos e sua forma de compreensão e os estados emocionais e motivacionais. Desse modo, a prática refere-se a rotinas de comportamento, como tradições, normas e procedimentos para pensar e agir. Tais práticas habilitam os atores a interagirem socialmente, realizando, assim, suas atividades de forma coletiva, pois são elas que fornecem os recursos necessários para tanto, quais sejam: comportamentais, cognitivos, de procedimentos e discurso (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Neste sentido, as práticas podem ser definidas como o que as pessoas se engajam com, a fim de desenvolverem suas atividades (JOHNSON et al., 2007, p.26).

Já a práxis, para Reckwitz (2002, p. 7), seria a representação do todo da ação humana. De acordo com Whittington (2006) e Johnson et al. (2007, p. 27), a práxis refere-se ao que as pessoas realmente fazem. Uma parcela importante do trabalho dos praticantes acontece em uma sequência de episódios de práxis, tais como reuniões, intervenções de consultoria, apresentações, projetos e conversas. A práxis compreende atividades formais e informais, rotineiras e não rotineiras, que são realizadas no centro ou na periferia da organização. Neste sentido, todas as atividades envolvidas na formulação e implementação da estratégia estão compreendidas na práxis, que se constitui no elo entre o que os indivíduos fazem e o que acontece nas organizações (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Por fim, os praticantes são os atores que agem ao reconhecer as práticas; eles inter-relacionam as práticas e a práxis. Utilizam-se dos procedimentos rotineiros e seus recursos ao agir, e, agindo, coordenam e adaptam tais rotinas ao seu modo de agir, influenciando as práticas por meio da práxis e sendo habilitados a exercer sua práxis por meio das práticas adotadas pela coletividade (RECKWITZ, 2002). Eles moldam a atividade estratégica por meio de quem são, de como agem e de quais práticas se baseiam ao agir (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 7). Estes não são apenas os dirigentes de alto escalão, mas os

organizacionais e, até mesmo, os membros externos à organização que estejam envolvidos na realização de estratégias (JOHNSON et al., 2007).

A fim de evidenciar que estes conceitos de prática, práxis e praticantes são interligados e que existem pontos de interseção entre eles que propiciam questões para investigação dentro da área de estratégia como prática, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) propuseram o modelo conceitual apresentado na figura 2. Nele, é evidenciado o *strategizing* (fazer da estratégia), que compreende o nexos entre prática, práxis e praticantes.

Figura 2 - Um modelo conceitual para análise da estratégia como prática



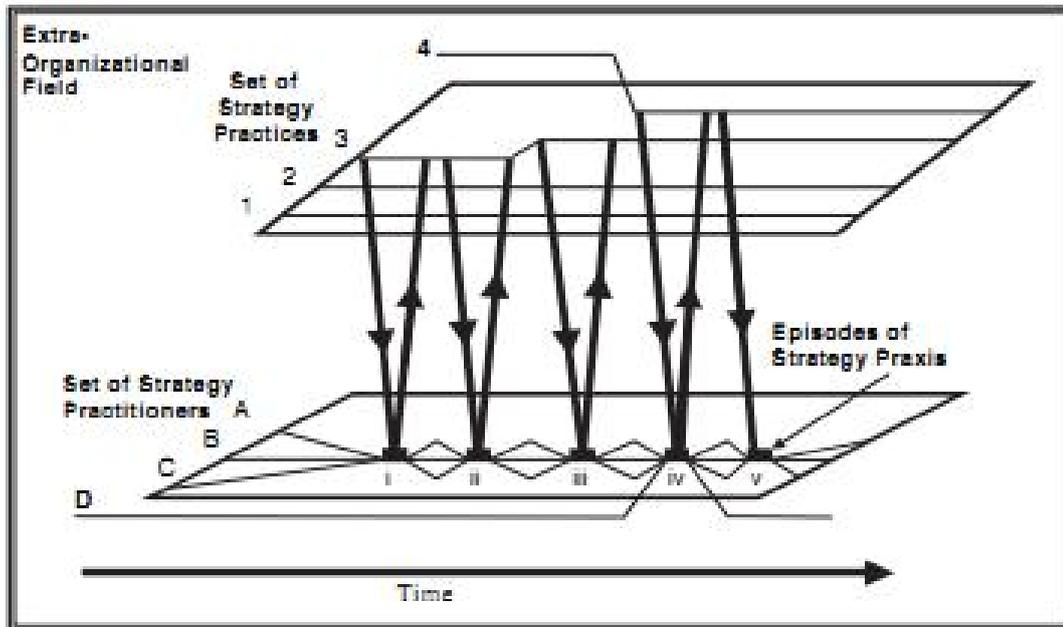
Fonte: Adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl, 2007.

Outro modelo conceitual (representado na figura 3) foi proposto por Whittington (2006). Por meio deste modelo, o autor propõe a integração entre os níveis intra e extra organizacional, utilizando-se para tanto dos conceitos de prática, práxis e praticantes.

A figura 3 apresenta um modelo que evidencia a integração das práticas, práxis e praticantes. No paralelogramo inferior, as letras A, B, C e D representam os praticantes e os eventos i, ii, iii, iv e v simbolizam os episódios de práxis intra-organizacionais. Os praticantes A, B e C são agentes internos e D é um participante externo que age de modo a influenciar na organização em algum momento. Os episódios de práxis podem ser formais, como reuniões ou informais, como conversas. No paralelogramo superior, estão simuladas as práticas por meio dos números 1, 2, 3 e 4, sendo a prática 4 inserida por um praticante externo à organização. Os praticantes compartilham estas práticas, podendo, nos episódios de práxis, alterar as práticas adotadas. No modelo, são expostas duas alterações das práticas: uma na passagem do episódio de práxis ii para o iii, na qual os agentes internos fizeram uma

outra no episódio iv, quando o participante externo agiu gerando uma mudança na prática 3, o que resultou na adoção da prática 4 (WHITTINGTON, 2006).

Figura 3 - Integrando práxis, prática e praticantes



Fonte: Whittington (2006, p. 621)

Algumas considerações são feitas em relação ao modelo exposto na figura 3. Neste, as setas descendentes enfatizam que as práticas exercem grande influência sobre as práxis. Entretanto, isto não quer dizer que os praticantes sejam submissos às práticas, ao contrário, sugere-se que as práticas são adaptáveis na práxis. As setas ascendentes são a representação de que as práticas geralmente emergem da práxis, todavia algumas conseguem ser difundidas além da organização. Assim, os estrategistas se tornam pontos centrais na transferência e inovação de práticas estratégicas, pois são eles que mantêm o contato entre a organização e o campo no qual ela está inserida. Os praticantes são mediadores cruciais entre práticas e práxis (WHITTINGTON, 2006).

Mesmo com a propositura destes modelos, a distinção dos conceitos de práticas e práxis não é nítida, o que gera uma confusão na interpretação destes. Johnson et al. (2007) sugerem a utilização do conceito de rotinas proposto por Feldman e Pentland (2003), a fim de distinguir a definição de prática e práxis de forma mais clara. Tomando por base a importância das rotinas organizacionais na distinção destes conceitos e levando em consideração que um desafio para as futuras pesquisas que enfoquem a estratégia como

as rotinas são de fato realizadas (JOHNSON et al., 2007, p. 42), optou-se por focar as rotinas organizacionais.

2.2.2 Rotinas Organizacionais

O tema rotinas organizacionais foi inserido no cenário de análise sobre mudança organizacional a partir de um estudo realizado por Nelson e Winter em 1982. Neste trabalho, os autores buscam desenvolver uma explicação sobre como as decisões empresariais são tomadas; promover um entendimento acerca do modo como as organizações desempenham suas atividades; além de evidenciar as características inerentes a cada organização em particular e os motivos ocasionadores de divergências no modo de atuação entre elas em virtude de mudanças endógenas ou externas. Para tanto, Nelson e Winter (1982) se utilizam das teorias microeconômicas como foco de análise e chegam ao conceito de rotinas (MILAGRES, 2011).

As organizações desempenham um papel relevante e crescente na sociedade. Na contemporaneidade, elas cresceram, multiplicaram-se e passaram a ocupar praticamente todos os setores de atividade. Neste sentido, não há como não reconhecer a importância das organizações, uma vez que elas se fazem presente em basicamente todas as dimensões da vida social, influenciando o ambiente econômico, político e ideológico (CARVALHO; VIEIRA, 2007). Para Clegg (1998), a organização está subjacente à mudança social, residindo neste fato sua importância.

As organizações são entidades complexas, elas estão imersas em um ambiente mutável e dinâmico e são formadas por indivíduos dotados de uma racionalidade limitada. Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), o cenário mercadológico no qual as organizações estão inseridas atualmente é marcado pela competição, pelas mudanças tecnológicas rápidas e gradativas e por uma quantidade enorme de informações e conhecimento. Neste sentido, as organizações empresariais precisam se destacar a fim de competir em um contexto pautado pela incerteza dos resultados das estratégias escolhidas e pela informação imperfeita. O ambiente impele as organizações a buscarem a diferenciação no modo como se comportam ao tomar decisões, como escolhem estratégias e como gerenciam suas atividades (PORTER, 1991).

As organizações são uma coletividade; elas só existem por meio dos indivíduos, já que são as pessoas que tomam decisões, executam atividades e gerenciam recursos. Assim, é possível observar a necessidade de estabelecer o uso de regras e padrões de comportamento

a para ações individuais. Esta necessidade de instituir rotinas se deve ao fato de que o ser humano possui uma racionalidade limitada, não possuindo todos os recursos cognitivos e computacionais necessários ao entendimento de tudo que o cerca (SIMON, 1991).

Os indivíduos possuem capacidade cognitiva limitada, o que impossibilita que tenham total conhecimento de todas as possibilidades de decisão e das possíveis consequências associadas as suas ações, bem como de antever todos os eventos que afetam o desempenho organizacional (ALMEIDA, 2003). De acordo com Demo (2009, p. 18), ãpor vezes e sem perceber, deixamos de fora o mais relevante só porque não cabe nos métodos de capturaõ. Desse modo, as pessoas podem não atribuir a devida relevância a um fator importante por não serem capazes de compreender a sua essência, em virtude de suas limitações cognitivas.

Assim, os atores organizacionais, sobretudo em situações de incerteza, guiarão suas ações por meio de regras de comportamento, a fim de responderem satisfatoriamente a mudanças dos ambientes intra e extra organizacional. Segundo Demo (2009, p. 13), õpara ñverõ melhor, é mister simplificar, olhar só para um ponto de preferência o ponto centralõ, inferindo que os agentes tem a necessidade de simplificar os fatos para compreendê-los. Dessa forma, as rotinas õrepresentam processos relativamente automatizados cuja utilização procura simplificar as decisões, reduzindo o número de variáveis envolvidas e o custo no processamento, cálculo e gerenciamento das decisõesõ (ALMEIDA, 2003, p. 3).

Com o acirramento da concorrência e conseqüente busca por competitividade empresarial, as rotinas ganharam espaço e passaram a despertar o interesse de muitos pesquisadores. Entretanto, apesar do interesse crescente pelo tema, a literatura na área apresenta ambigüidades (BECKER, 2004) e não houve um avanço conceitual relevante a respeito do conceito, de características e funções das rotinas (BECKER, 2005). Além disso, existem poucas pesquisas empíricas que tenham como foco de estudo as rotinas (MILAGRES, 2011). Apesar dessa escassez, há um relativo consenso na literatura acerca da definição das rotinas organizacionais como padrões repetitivos de ações interdependentes realizados por múltiplos atores (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 96).

Neste sentido, Martha S. Feldman e Brian T. Pentland tem contribuído para o avanço dos estudos neste campo, tanto do ponto de vista conceitual quanto do empírico. Estes autores vêm estudando o tópico e empreendendo pesquisas empíricas na área há algum tempo. Em um artigo publicado em 2003, os autores questionam o entendimento tradicional das rotinas organizacionais. Até então, as rotinas eram vista sob a ótica da estabilidade, como propulsoras

l. Neste artigo, Feldman e Pentland (2003) advogam que as rotinas também são fonte de flexibilidade e mudança.

O entendimento das rotinas como fonte de mudança não é de todo novo (FELDMAN; PENTLAND, 2003). Cyert e March (1963) afirmam que as organizações empresariais são sistemas racionais adaptáveis. Assim, mesmo que os indivíduos adotem regras e padrões comportamentais (rotinas), em algum momento, eles terão que fazer adaptações. Tais adaptações são necessárias porque o meio externo atua pressionando as empresas, que precisam se adaptar para sobreviver no contexto mercadológico. Já Nelson e Winter (1982) advogam que as empresas apresentam comportamento rotineiro até o surgimento de motivos para alterá-los, tais como resultados insatisfatórios ou reflexões acerca do modo como as atividades estão sendo desenvolvidas. Desse modo, as organizações empresariais apresentam mutações em seu comportamento rotineiro. Todavia, os conceitos de adaptação e mutação não são inerentes às rotinas em si, mas sim a mudanças no padrão de resposta às pressões do ambiente. Assim, não é a rotina que impulsiona a mudança, mas uma modificação no contexto que provoca uma alteração na rotina.

A teoria tradicional não leva em consideração o fato de que os indivíduos que desempenham as rotinas são dotados da capacidade de agência. As explicações tradicionais da rotina como fonte de estabilidade sugerem que os atores organizacionais não pensam ao realizar suas atividades e apenas repetem as ações que foram feitas no passado (FELDMAN, 2003, p. 1). Entretanto, os indivíduos são seres dotados de uma cognoscitividade, definida por Giddens (2009, p. XXV) como o que os agentes sabem acerca do que fazem e de porque fazem. Assim, as pessoas tem a capacidade de agir e, ao fazê-lo, desenvolvem entendimentos diferentes sobre as atividades a serem realizadas, atribuindo significações diversas às regras instituídas, não apenas reproduzindo-as. Desse modo, as rotinas organizacionais são repetitivas, mas não necessariamente são algo fixo ou imutável (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 101).

Feldman e Pentland (2003) defendem que as rotinas em si são fonte de flexibilidade e mudança organizacional. Eles aceitam a definição tradicional das rotinas como padrões de ação reconhecíveis, que se repetem e se realizam por meio de vários agentes, mas analisam esta definição à luz da teoria social e de estudos empíricos. Conforme Giddens (2009, p. XXV), a rotina (tudo o que é feito habitualmente) constitui um elemento básico da atividade social cotidiana. Neste sentido, as rotinas organizacionais são entendidas como atividades sociais e como os outros fenômenos sociais apresentam uma dualidade entre agência e estrutura. Dessa forma, as rotinas se constituem tanto pela sua ideia abstrata, expressa por

na organização (estrutura), quanto pelo seu desempenho real, concretizado nas ações realizadas pelos indivíduos no dia-a-dia (agência) (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

A fim de conceituar as rotinas de modo a envolver tanto seu aspecto de estabilidade quanto o de mudança, Feldman e Pentland (2003) recorrem à linguagem proposta por Latour (1986) ao fazer uma análise do poder, evidenciando que este existe não só em princípio (aspecto ostensivo) como também em prática (aspecto performativo). Dessa forma, as rotinas organizacionais também se constituíam a partir de um aspecto ostensivo e um aspecto performativo, conceitos estes intimamente relacionados aos conceitos de estrutura e agência (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 101).

Conforme Feldman e Pentland (2003), o aspecto ostensivo incorpora o que se concebe normalmente como a estrutura em Giddens (2009). O aspecto ostensivo envolve as normas, regras e procedimentos concebidos pela organização, o que permite a realização de uma orientação de como os atores devem proceder em certas situações. Esta ordenação recursiva das práticas sociais é necessária na medida em que o entendimento das atividades humanas demanda certa familiaridade dos agentes com os modos pelos quais estas atividades são expressas (GIDDENS, 2009, p. 3). O aspecto ostensivo refere-se, portanto, ao *script* de uma rotina, no qual se aciona o entendimento subjetivo dos agentes. Este só se torna aparente quando em sua *performance*.

Já o aspecto performativo, segundo Feldman e Pentland (2003), é formado por ações específicas tomadas por pessoas específicas em momentos e lugares específicos, convergindo, assim, para a chamada agência na teoria da estruturação de Giddens (2009). Para Giddens (2009, p. 3), a ação humana ocorre como um fluxo contínuo de conduta, os indivíduos são seres reflexivos, pois a continuidade de práticas presume reflexividade, mas esta, por sua vez, só é possível devido à continuidade de práticas que as tornam nitidamente as mesmas através do tempo e do espaço (GIDDENS, 2009, p. 3). Neste sentido, os indivíduos são dotados de uma cognoscitividade que lhes possibilita a capacidade de agir, todavia esta ação ocorre em contextos específicos, os quais agem de modo a monitorar continuamente as atuações humanas. O aspecto performativo atua de forma a criar, modificar e recriar o aspecto ostensivo, mas depende deste para se consubstanciar (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

Johnson et al.(2007) utilizam esta classificação para distinguir os conceitos de prática e práxis. Dessa forma, o aspecto ostensivo se assemelharia ao que se concebe como prática, incorporando as normas, regras e procedimentos que servem de guia e, ao mesmo tempo, de instrumento de controle das atividades desenvolvidas pelos agentes. O aspecto performativo,

ixis, consubstanciando-se nas ações desempenhadas pelas pessoas em situações específicas, de forma que estas podem gerar mudanças no aspecto ostensivo.

Observa-se, assim, a dualidade existente entre ambos, pois o aspecto ostensivo limita, mas também habilita os agentes. Apregoa-se que o aspecto ostensivo (práticas) exerce uma influencia substancial sobre o aspecto performativo (práxis). Todavia, tal fato não torna os agentes incapazes, pois, apesar de as práticas postas estruturalmente limitarem suas ações em grande medida, elas também os capacitam a exercerem suas atividades de modo adaptativo, modificando-as e reestruturando-as por meio de suas performances. Além disso, o desempenho dos participantes é variável em função de seu entendimento em relação ao que está posto ostensivamente, já que são seres dotados de uma cognoscitividade.

Argumenta-se que esta dualidade entre os aspectos ostensivo e performativo permite uma variabilidade nos padrões e uma ampla geração de resultados, o que possibilita a seleção e retenção dos melhores padrões de ação na perspectiva dos atores. Existe uma dependência mútua entre os dois aspectos, tendo em vista que um depende do outro, em maior ou menor grau, para se legitimarem. Portanto, para compreender a rotina organizacional, é preciso desenvolver um entendimento a respeito dos aspectos ostensivo e performativo conjuntamente, visto que as rotinas são construídas a partir da interação existente entre eles, não sendo possível explicar ou descrevê-las a partir de um único aspecto (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 96).

As rotinas, a cada dia, passam a ser mais importantes no contexto organizacional, tendo em vista que elas possibilitam às organizações atingirem o equilíbrio entre a estabilidade e a mudança (FELDMAN; RAFAELI, 2002). Esta nova abordagem das rotinas organizacionais oferece uma explicação melhor para as constatações de pesquisas empíricas da área, uma vez que ela explicita a capacidade inerente a cada rotina de gerar mudança apenas pelo seu desempenho em curso (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 95).

As rotinas deixam de ser percebidas apenas como uma repetição do passado e passam a envolver adaptação a contextos, o que requer mudanças idiossincráticas ou contínuas e reflexão sobre a influencia das ações para realidades futuras (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 95). Esta mudança de perspectiva ao visualizar o fenômeno das rotinas organizacionais pode contribuir para melhorias no desempenho organizacional. Segundo Johnson et al. (2007, p.13), um dos interesses de pesquisa em estratégia como prática é o entendimento do comportamento dos indivíduos na medida em que eles influenciam os resultados estratégicos.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

que esta abordagem das rotinas como um fenômeno propulsor de mudança e estabilidade no contexto organizacional possibilita um melhor entendimento a respeito de como as pessoas podem alterar o que é concebido como legítimo na organização. Acredita-se que os estrategistas são indivíduos fundamentais no empreendimento destas mudanças, pois eles estão diretamente ligados à tomada de decisões estratégicas. Desse modo, espera-se que este estudo possibilite uma melhor compreensão acerca da aprendizagem dos estrategistas sobre as rotinas relacionadas com a gestão da qualidade.

MÉTODOS METODOLÓGICOS

Este capítulo é dedicado à apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados na investigação do problema proposto neste estudo. Por meio dos procedimentos metodológicos, é possível evidenciar como a pesquisa foi realizada, como foram desenvolvidas a coleta de dados e a análise dos resultados e quais os meios usados para entender o fenômeno. Para tanto, o capítulo foi dividido nas seguintes seções: questões de pesquisa; delineamento da pesquisa; definição do campo e seleção da amostra; coleta de dados; análise de dados; validade e confiabilidade; e limitações do estudo.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

Seguindo os pressupostos de Merriam (2009), advoga-se que a partir do quadro teórico estudado emerge o problema de pesquisa, o qual origina o propósito central de um estudo. Neste sentido, partindo de uma base teórica pautada pelos temas de aprendizagem, com ênfase em sua abordagem pela experiência e de estratégia como prática e com enfoque nas rotinas, surgiu o problema e o propósito deste projeto. Conforme apresentado no primeiro capítulo, o objetivo geral desta dissertação é compreender como acontece a aprendizagem de estrategistas sobre as rotinas organizacionais relacionadas com gestão da qualidade em uma organização pertencente ao setor metal-mecânico de Pernambuco. .

O objetivo geral de um estudo é seguido pelas perguntas de pesquisa. As questões de pesquisa propulsionam uma reflexão no pensamento do pesquisador acerca dos fatos mais significantes do fenômeno, indicando os fatores mais importantes para investigação e direcionando o estudo (MERRIAM, 1998). Em um estudo qualitativo, as questões desenvolvidas para orientar a investigação devem ter natureza mais aberta, exprimindo uma preocupação maior pelo processo e seu significado do que pelas suas causas e efeitos (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Creswell (2010) afirma que as questões de pesquisa dos estudos qualitativos devem se pautar por uma metodologia emergente. Neste caso, elas devem ser expressas de forma ampla para não limitar a investigação, mas, ao mesmo tempo, devem propiciar delimitações ao foco do estudo.

Para Stake (1995, p. 15-16), a proposição de boas questões de pesquisa talvez seja a tarefa mais difícil que o investigador encontrará na condução de uma pesquisa. Esta dificuldade está associada ao fato de que estas perguntas devem direcionar adequadamente a

quisador para o fenômeno. Deste modo, a elaboração das questões de pesquisa requer uma boa organização conceitual, devendo revelar o que se deseja compreender. As questões que nortearam o desenvolvimento deste estudo são: a) o que os estrategistas têm aprendido sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos?; e b) como os estrategistas têm aprendido sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos?. Estabelecidas as perguntas de pesquisa, a pesquisadora buscou estabelecer os pressupostos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa, o que será apresentado na subseção a seguir.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta seção é dedicada à apresentação do delineamento da pesquisa. Neste momento, busca-se expor os posicionamentos adotados para guiar a realização desta investigação. Existem muitas formas de realizar um estudo, sendo que, cada uma exige a adoção de um posicionamento metodológico diferente. É importante que se estabeleçam quais são as opções metodológicas adotadas para o desenvolvimento do estudo.

A produção do conhecimento científico se processa por meio de um diálogo contínuo entre os pesquisadores de um determinado campo de estudos. Uma nova descoberta não caracteriza a oestação finalö; ela abre outros horizontes de pesquisa (DEMO, 2009). É essencial que o pesquisador participe ativamente das discussões de seu campo de estudo. Qualquer conhecimento obtido é conjectural, falível e incompleto, devendo ser questionado continuamente por meio da submissão crítica aos demais estudiosos, uma vez que ãosamente é científico o que for discutívelö (DEMO, 2009, p.26).

A ciência moderna passa por um período de crise. Vive-se um momento conturbado em razão de uma transição de paradigma. Paradigmas de pesquisa se constituem a partir de um conjunto de crenças básicas, concepções defendidas pelo pesquisador em relação ao mundo e à natureza da pesquisa. Tal sistema de crenças tem por base pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos, os quais possibilitam a exposição da percepção do pesquisador em relação ao lugar, aos indivíduos e aos fenômenos investigados (CRESWELL, 2010; DEMO, 2009; LINCOLN; GUBA, 2006).

O paradigma funcionalista, baseado na objetividade e racionalidade, atravessa uma profunda crise, que é resultante de uma pluralidade de condições. O aprofundamento do conhecimento com a inserção de novos questionamentos expõe as fragilidades em que este se baseia, expressando a necessidade de uma ruptura nas bases paradigmáticas, a fim de que tais lacunas possam ser preenchidas (DENZIN; LINCOLN, 2006).

anha força por meio de uma base epistemológica social, baseada na subjetividade. Voltando-se ao estudo de questões relacionadas à compreensão da vida humana em suas especificidades, o construtivismo abre espaço à interpretação do investigador acerca dos fenômenos. As investigações fundamentadas pelo paradigma construtivista possuem um foco naturalístico e interpretativo da realidade (DENZIN; LINCOLN, 2006; PAIVA JÚNIOR; MELLO, 2008).

Os construtivistas advogam que os indivíduos constroem significados acerca da realidade em que vivem. Sob esta perspectiva, as pessoas desenvolvem entendimentos subjetivos a respeito de suas experiências, sendo esses entendimentos múltiplos e variados. Os pesquisadores que optam por esta abordagem têm como finalidade entender a complexidade inerente ao modo como os participantes da pesquisa atribuem significado às experiências vivenciadas. O intuito da investigação é extrair o sentido dos significados que as pessoas atribuem ao mundo (CRESWELL, 2010, p. 31).

Esta dissertação tomou por base o paradigma construtivista, pois se intenciona obter os significados atribuídos às situações vividas pelos participantes desta investigação em suas atividades cotidianas. Os dados foram coletados no ambiente natural dos participantes, ou seja, no contexto da organização em que eles trabalham, a fim de que seja possível entender as especificidades do ambiente no qual os indivíduos conferem significações aos fatos. Esses significados foram descritos de maneira rica, de modo que puderam ser interpretados e significados. A partir destas descrições buscou-se evidenciar as similaridades de significação por meio da construção de categorias.

Neste sentido, este estudo seguiu uma linha interpretativista, visto que buscou-se compreender o fenômeno da aprendizagem de estrategistas por meio da interpretação dos significados que os sujeitos pesquisados atribuem à sua realidade. A pesquisa interpretativista assume que a realidade não é simplesmente observável, mas construída socialmente. Desse modo, um mesmo fenômeno pode ser entendido de diversas maneiras. Sob esta perspectiva, o conhecimento não advém do pesquisador, mas é construído pelo pesquisador a partir da observação e interação no contexto estudado (MERRIAM, 2009, p. 8-9). O intuito de desenvolver esta investigação com base no interpretativismo é a possibilidade de construir de uma compreensão sobre o fenômeno, que envolva significações diversas a respeito dos mesmos fatos.

Esta dissertação possui como embasamento ontológico o relativismo. Sob este aspecto, entende-se que a realidade é construída em planos locais e específicos, adotando certo relativismo em relação à concepção da realidade (LINCOLN; GUBA, 2006, p.171). Cada

ndimento diverso a respeito de uma única situação. Além disso, o contexto de atuação dos participantes influencia substancialmente as suas concepções. Entende-se que a interpretação dos fatos é válida para o contexto específico, no qual o sujeito atribuirá significados. Assim, um mesmo questionamento poderá originar interpretações diversas por parte de indivíduos diferentes.

Em relação ao aspecto epistemológico, adotou-se, neste estudo, uma visão subjetivista, por meio da qual as descobertas foram construídas a partir da interpretação da realidade estudada (LINCOLN; GUBA, 2006). Neste caso, a pesquisadora buscou encontrar evidências para realização desta dissertação por meio da interpretação da realidade dos participantes da investigação. Os resultados foram advindos da interpretação da pesquisadora acerca de como os sujeitos entendem as situações vivenciadas em seu contexto social.

Um dos passos decisivos para a realização de um estudo relevante para o desenvolvimento do conhecimento científico em uma determinada área é a escolha de um método adequado à proposta do estudo. A escolha da orientação metodológica é um reflexo da abordagem epistemológica adotada. O método quantitativo, representado pela abordagem hipotético-dedutiva e pautado na epistemologia positivista, ocupa um extremo; e o método qualitativo, expresso pela abordagem indutiva e embasado nos pressupostos epistemológicos do construtivismo social, ocupa o outro extremo (LEÃO, MELLO; VIEIRA, 2009; STAKE, 1995).

Adotou-se, neste estudo, uma abordagem indutiva, consubstanciada no método qualitativo. A pesquisa qualitativa é um conceito guarda-chuva, cobrindo várias formas de investigação que nos ajudam a entender e explicar o significado de um fenômeno social com o menor distúrbio possível do contexto natural (MERRIAM, 1998, p.12). O método qualitativo permite que um fenômeno seja investigado em seu ambiente natural, envolvendo toda sua complexidade (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 47-48; CRESWELL, 2010, p. 208-209). Esta abordagem é a mais adequada quando se almeja estudar temas sociais porque permite ao pesquisador ter uma compreensão a respeito do entendimento que os indivíduos possuem acerca dos fatos (MERRIAM, 2009).

Segundo Merriam (2009, p.21-22), existem várias estratégias metodológicas para realização de uma investigação qualitativa. Dentre estas, as mais utilizadas pelos pesquisadores que optam por desenvolver estudos de natureza qualitativa são: a pesquisa qualitativa básica; a fenomenologia; a teoria fundamentada; a etnografia; a análise narrativa; a pesquisa qualitativa crítica; e o estudo de caso.

menos abordado no âmbito desta dissertação, adotou-se como estratégia de investigação o estudo de caso. O estudo de caso, normalmente, é utilizado como estratégia metodológica quando as questões de interesse são referentes ao como e ao porquê; quando o investigador tem pouco controle sobre os acontecimentos; ou quando o foco de pesquisa está relacionado a um fenômeno contemporâneo em um contexto natural (YIN, 2001, p. 19). Neste estudo, utilizou-se o estudo de caso com o intuito de compreender como acontece a aprendizagem de estrategistas sobre as rotinas relacionadas com a gestão da qualidade. Neste sentido, optou-se pelo estudo de caso, por acreditar que a intenção deste trabalho é entender como ocorre um fenômeno complexo e atual em seu ambiente natural.

O estudo de caso qualitativo emerge como uma alternativa para suprir a necessidade por pesquisas que tragam contribuições mais efetivas para a realidade prática (LUDKE, 1983). Os estudos de caso qualitativos focalizam uma situação particular, um evento ou um fenômeno, sendo apropriados para investigações sobre problemas da prática diária das pessoas. Partindo de uma visão subjetivista da realidade, os pesquisadores que adotam esta abordagem estão interessados em entender os significados construídos pelas pessoas, ou seja, compreender como os indivíduos entendem o seu mundo e as experiências que vivenciam. (MERRIAM, 1998). Acredita-se que esta é a abordagem metodológica mais adequada ao desenvolvimento deste estudo, pois buscou-se entender a interpretação dos sujeitos a respeito das experiências vividas por eles em sua realidade prática.

Optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso único, com a finalidade de propiciar um entendimento aprofundado a respeito do fenômeno em estudo. Um estudo de caso pode ser realizado a partir do estudo de um único caso ou de múltiplos casos. Quando se opta por um estudo de caso único, tem-se a intenção de estudar o caso em profundidade (STAKE, 2006). É de suma importância a compreensão do caso estudado, ao invés de se privilegiar generalizações. A pesquisa deve ser centrada no conhecimento empírico do caso dentro de seus limites, sem esquecer a influência que o contexto exerce sobre ele (STAKE, 1995). A pesquisadora buscará encontrar evidências no ambiente da organização investigada, revelando suas interpretações acerca do entendimento dos sujeitos da pesquisa e do contexto sob o qual essas evidências foram obtidas. A seguir, serão expostos os critérios de seleção do caso a ser estudado.

LEÇÃO DA AMOSTRA

O estado de Pernambuco vem apresentando uma *performance* relativamente superior à média da região nordeste. O desempenho econômico do estado passou a exibir um relativo crescimento a partir do ano 2000. Aparentemente, este desempenho está associado a oportunidades advindas de sua localização estratégica no nordeste, pois Pernambuco tem uma posição geográfica que lhe possibilita o aferimento de vantagens em termos de distribuição e logística. Outro fator preponderante para o crescimento pernambucano é a atração de investimentos externos em alguns projetos estruturadores de grande porte, que vêm sendo instalados no estado. Os desafios para que este incremento econômico seja progressivo são o desenvolvimento dos demais segmentos da economia e a formação de recursos humanos qualificados (LIMA; SICSÚ; PADILHA, 2007).

Atualmente, Pernambuco conta com a presença de grandes projetos como o Estaleiro Atlântico Sul em operação; o estaleiro Promar em fase de implantação; a refinaria Abreu e Lima que está sendo construída e o estaleiro Construção e Montagem Offshor, com início de obras previsto para este ano de 2013. Esses projetos estruturantes estão sendo implantados por meio da expansão do complexo de Suape que agrega uma multimodalidade de transportes, com rodovias e ferrovias internas, aliadas a um porto de águas profundas com redes de abastecimento de água, energia elétrica, telecomunicações e gás natural (LIMA; SICSÚ; PADILHA, 2007, p. 8).

As cadeias do petróleo e gás e da indústria naval são destaques nestes projetos estruturadores. Como estes segmentos possuem um alto nível de normatização, apresentando exigências em especificações técnicas e padrões de fornecimento, as empresas que almejem fornecer para as cadeias em questão devem cumprir uma série de regras que são impostas a todos os potenciais fornecedores. A organização que foi estudada neste trabalho integra o setor metal-mecânico e fornece bens e serviços para a cadeia do petróleo e gás e para indústria naval.

Definido o campo a ser estudado, segue-se a seleção da amostra do caso a ser investigado. Para Merriam (2009, p.77), existem duas possibilidades de seleção da amostra, a probabilística e a não-probabilística. A amostragem probabilística tem por finalidade propiciar a generalização dos resultados do estudo e a amostragem não-probabilística tem a intenção de estudar uma realidade em profundidade.

Conforme Merriam (2009, p. 77), o tipo mais comum de amostra não-probabilística é a seleção intencional. A amostra intencional tem por base o pressuposto de que o pesquisador

ndo a respeito do fenômeno estudado, compreendendo a sua complexidade. Neste sentido, a seleção da amostra deve ser realizada de modo que se aprenda o máximo possível sobre a realidade estudada, pois o interesse não é a generalização, mas a compreensão dos fatos e suas implicações. Para Creswell (2010, p.212), uma ideia subjacente à pesquisa qualitativa é a seleção intencional dos participantes ou locais que melhor ajudarão o investigador a entender o problema e as questões de pesquisa.

A amostragem intencional tem como enfoque o entendimento em profundidade. Ela conduz a seleção de casos ricos em conhecimento para um estudo, pois permite a seleção dos casos mais expressivos em termos de informações úteis para a compreensão do fenômeno investigado. Assim, a intencionalidade é o critério de seleção de casos que enfatiza a profundidade de entendimento do fenômeno estudado (PATTON, 2002, p. 46).

Com base nas orientações de Creswell (2010), Merriam (2009) e Patton (2002), nesta dissertação utilizou-se a amostragem não-probabilística intencional na seleção dos casos a serem estudados. Acredita-se que este é o critério mais adequado para o propósito desta investigação. Após definir o tipo de amostra que será utilizado na seleção do caso, o pesquisador precisa estabelecer os critérios para realização da seleção do caso. Os critérios estabelecidos para selecionar uma amostra intencional devem refletir a finalidade do estudo e servir como um guia na identificação de um caso que propicie informações ricas a respeito do fenômeno investigado (MERRIAM, 2009, p. 77-78).

Seguindo os pressupostos dos autores mencionados, foram definidos os critérios que nortearam a escolha da organização a ser estudada. Almejou-se selecionar uma organização que possibilitasse o alcance dos objetivos propostos e, para tanto, ela deveria: a) ser fornecedora das cadeias do petróleo e gás e da indústria naval; b) possuir as certificações necessárias para atuação nestes segmentos; c) ter gestores com experiência no mercado; e d) apresentar acessibilidade à pesquisa.

O primeiro critério visa analisar a capacidade tecnológica empregada pela organização na produção de bens e serviços aos integrantes das cadeias em questão. O segundo critério foi adotado porque certificações como a ISO e/ou a OHSAS direcionam o desenvolvimento das práticas e procedimentos adotados pela empresa. Além disso, tais certificados são um pré-requisito para atuação como fornecedoras das cadeias aludidas. O terceiro critério foi estabelecido em virtude da tendência de os gestores mais experientes deterem um nível maior de conhecimento, podendo oferecer contribuições importantes para o estudo por meio da exposição de suas experiências. O último critério foi posto por ser necessária a aceitação por

ção deste estudo, visto que é preciso ter acesso aos seus membros, à sua documentação, bem como à observação de suas práticas.

Após selecionar o caso, Merriam (2009, p.82) sugere que se estabeleçam critérios para seleção dos indivíduos a serem entrevistados, dos documentos a serem analisados e dos fatos a serem observados. Tomando por base os propósitos deste estudo, os entrevistados foram selecionados tendo como parâmetros: (a) o tempo de experiência no mercado de no mínimo cinco anos, (b) o tempo de atuação na organização de pelo menos um ano e meio e (c) o nível de envolvimento na gestão da rotina selecionada, não havendo distinção em relação a aspectos como escolaridade, nacionalidade, idade ou gênero. No que diz respeito aos documentos analisados, foram escolhidos aqueles que são relacionados à obtenção e manutenção de certificações e aos procedimentos ligados à rotina escolhida para desenvolvimento desta investigação. Quanto à observação, procurou-se observar as práticas concernentes ao desempenho dos gestores em relação à rotina estudada.

Adotando o procedimento formal, uma carta de apresentação (ver Apêndice A) foi entregue à organização selecionada para o desenvolvimento deste estudo. Tal ato permitiu a oficialização da pesquisa para posterior contato e agendamento de visitas para coleta de dados.

3.4 COLETA DE DADOS

As técnicas utilizadas na coleta de dados de uma investigação são resultantes da perspectiva teórica adotada pelo pesquisador, do problema, do objetivo da pesquisa e da amostra selecionada (MERRIAM, 2009, p. 86). Dados qualitativos são obtidos por meio de informações fragmentadas encontradas no ambiente. Na coleta dessas informações, podem ser utilizadas entrevistas em profundidade, observações diretas e análises de documentos (PATTON, 2002, p. 4). Diante das escolhas (teórica e de amostragem) feitas para o desenvolvimento deste estudo, bem como dos propósitos que se almeja atender, adotou-se como estratégias de coleta de dados a entrevista semiestruturada, a observação não participante e a análise de documentos.

Os participantes desta pesquisa são gestores de primeira linha de uma organização empresarial. Estes gestores estão diretamente envolvidos com as questões estratégicas da organização, sendo responsáveis pelo gerenciamento de rotinas por meio de atividades de supervisão, comunicação e transformação de metas e objetivos estratégicos em práticas operacionais (HALES, 2005). Estes gestores assumem muitas responsabilidades, sobretudo

s (HALES, 2005), o que dificulta a observação do modo como eles desempenham suas atividades em um espaço de tempo suficiente para gerar os resultados esperados neste estudo.

Em virtude da impossibilidade de observar o comportamento e a interpretação destes indivíduos em seu contexto, a entrevista foi a principal estratégia de coleta de dados utilizada no desenvolvimento desta pesquisa (MERRIAM, 2009, p. 88). As entrevistas foram realizadas de modo que foi possível recolher dados descritivos a partir da perspectiva dos entrevistados, o que permitiu que fosse construída uma interpretação a respeito dos significados atribuídos por eles aos fatos do seu ambiente (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Conforme Patton (2002, p.4), as entrevistas permitem ao pesquisador ter acesso às experiências, percepções e opiniões dos participantes da pesquisa por meio de uma análise profunda das respostas dadas por eles às questões propostas.

As entrevistas foram conduzidas de forma semiestruturada, a fim de obter informações pertinentes aos objetivos do estudo e, ao mesmo, tempo deixar os entrevistados livres para falarem sobre suas experiências. As entrevistas foram realizadas individualmente no ambiente natural dos participantes e abrangeram 8 gestores da organização pesquisada, na primeira fase de coleta e 4 gestores na segunda fase da coleta. Na condução das entrevistas, foi utilizado dois roteiros, sendo um na primeira etapa (ver Apêndice C) e o outro na segunda etapa (ver Apêndice D). Ambos os roteiros contêm algumas questões abertas que permitiram que outros questionamentos emergissem no decorrer das entrevistas (CRESWELL, 2010). Os roteiros de entrevista foram construídos a partir do arcabouço teórico utilizado nesta dissertação. As questões que compuseram os roteiros não seguiram uma ordem rígida, servindo apenas como base norteadora acerca das informações que se desejava adquirir. Fazendo uso da entrevista semiestruturada foi possível obter dados comparáveis entre os múltiplos participantes (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 135).

Além de entrevistas, foi utilizada como estratégia de pesquisa a observação não participante. Recorreu-se à técnica da observação na tentativa de observar como os fatos ocorrem naturalmente, tendo em mente que o simples fato de as pessoas saberem que estão sendo observadas já modifica seu comportamento (FLICK, 2009, p. 207). Além disso, a triangulação dos dados coletados por meio de observações com os dados obtidos nas entrevistas intensificam a expressividade das informações e resultados obtidos (FLICK, 2009, p. 204). A realização de observação possibilitou a checagem dos relatos obtidos nas entrevistas e, por outro lado, as entrevistas permitiram que se extrapolasse a observação do

atimentos e pensamentos dos entrevistados (PATTON, 2002).

Merriam (2009, p.117) advoga que a observação proporciona o primeiro contato do pesquisador com o fenômeno estudado. Neste sentido, a pesquisadora buscou fazer descrições detalhadas sobre as atividades, o comportamento, as ações e as interações dos participantes deste estudo em seu contexto (PATTON, 2002, p. 4). As observações foram realizadas pela pesquisadora, primeiramente, ela esteve presente na empresa em três ocasiões nas semanas que antecederam o início das entrevistas. Posteriormente, as observações aconteceram nos momentos em que a pesquisadora ficou na empresa a espera de algum entrevistado, ou nos momentos em que, a pedido dela, os entrevistados apresentaram os ambientes da organização em que trabalham. Nestas ocasiões, a mesma procurou observar como é comportamento dos participantes no contexto da organização, como eles desempenham suas atividades e como desenvolvem suas interações e conversações (MERRIAM, 2009, p.120-121). Todas as observações foram guiadas pelos objetivos deste estudo, de modo que foi dada uma atenção maior aos fatos relacionados com a rotina escolhida como foco desta pesquisa, ou seja, a rotina de controle de qualidade dos produtos.

Outra estratégia de coleta de dados adotada no âmbito desta dissertação foi a análise documental. Ao proceder à análise de documentos, que podem ser públicos ou privados, o pesquisador deve considerar o contexto em que eles foram produzidos (FLICK, 2009, p. 232). Neste estudo, a análise documental envolveu o *website* da organização e outros meios externos que dispunham de informações relevantes sobre a empresa, tais como, notícias difundidas na *internet*. Além disso, solicitou-se, aos entrevistados, materiais relacionados ao fenômeno estudado, quais sejam: documentos, procedimentos e *softwares* utilizados, os quais não puderam ser copiados, mas foram visualizados pela pesquisadora.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Na fase de análise de dados, o pesquisador busca extrair sentido dos dados coletados, estabelecendo conexões entre estes, o que permite que se encontrem evidências a respeito do fenômeno estudado. Em estudos qualitativos, os resultados são emergentes, ou seja, não existe uma fórmula para transformar dados em resultados (MERRIAM, 2009; PATTON, 2002). Merriam (2009, p. 175-176) afirma que a análise de dados é um processo complexo, exigindo do pesquisador a habilidade para se mover entre dados concretos e conceitos abstratos; entre raciocínios dedutivos e indutivos; e entre descrições e interpretação.

de a organização, manipulação, síntese e descoberta de padrões nos dados coletados (BOGDAN; BIKLEN, 1994). De acordo com Patton (2002), os pesquisadores que optam pelo desenvolvimento de estudos qualitativos enfrentam o desafio de lidar com um volume de dados expressivos. Neste sentido, o autor expõe a necessidade de redução dos dados, sintetizando as informações que são interessantes para o estudo, estabelecendo as relações de significado entre elas e comunicando a essência revelada pelos dados. Em virtude desse volume expressivo de dados, a análise de dados qualitativa deve ser conduzida conjuntamente com a coleta e interpretação de dados e com a redação de relatórios (CRESWELL, 2010; MERRIAM, 2009; PATTON, 2002).

A análise de dados desta dissertação segue o método da comparação constante proposto por Glaser e Strauss (1967) para o desenvolvimento de estudos que adotem a *grounded theory* como estratégia metodológica. Este método é indutivo e comparativo, sendo amplamente utilizado em estudos qualitativos, sem que haja a construção de uma *grounded theory* (MERRIAM, 2009, p. 175). O método da comparação constante é adotado como plano de investigações que fazem uso de múltiplas fontes de dados. Por este método, coleta e análise de dados acontecem praticamente ao mesmo tempo (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 102). Esse método envolve a comparação entre os dados que vão sendo obtidos e as análises que vão sendo desenvolvidas ao longo da coleta, determinando as semelhanças e divergências existentes. Por meio da comparação constante entre os dados obtidos nas entrevistas, nas observações e nos documentos, é possível identificar padrões que se constituem em categorias de análise (MERRIAM, 2009, p. 30).

A fim de obter evidências ricas sobre o fenômeno em investigação, realizou-se a análise dos dados no decorrer do percurso da coleta. Desse modo, no horizonte temporal de realização da coleta, iniciou-se a transcrição das entrevistas, a leitura das notas de campos resultantes da observação e a interpretação dos documentos adquiridos. Esses dados foram analisados por meio da comparação constante, que possibilitou a proposição de categorias, evidenciando os padrões encontrados nos dados coletados. A fim de construir as categorias de análise, as entrevistas foram sendo transcritas e analisadas, destacando-se os aspectos relevantes que foram comparados entre si e com os aspectos destacados nas anotações das observações e nas análises dos documentos. Acredita-se que a análise realizada concomitantemente com a coleta possibilitou a emergência de *insights* e evidências que puderam ser aprofundados nas coletas posteriores. Além disso, foi possível tirar dúvidas e adquirir dados que corroborassem para as análises feitas, solidificando as categorias obtidas.

categoria Registrar informações, pode-se visualizar de forma geral e sucinta como foi realizada a análise dos dados até chegar-se a formação desta categoria. Primeiro as linhas das entrevistas transcritas foram numeradas, logo após os segmentos que se mostravam significativos para o estudo forma sendo agrupados e codificados. Desse modo, ao analisar os primeiros dados algumas falas forma destacadas, tais como: ãos inspetores vão acompanhando e gradativamente um passando para o outro as informações que são repassadas até chegar à fase final que seria o relatório do equipamento; ãa gente recebe as informações de um pedido que entra na empresa um pedido já realmente consolidado, essas informações são chegam através de documentos; ãopor meio de documentos é que nós fazemos a definição do que é necessário para que a gente tenha os recursos para prover na hora que o equipamento comece a ser fabricado; e ãnós precisamos de informações sobre as atividades para poder gerenciar. Em cima destes segmentos mais significativos foram feitos comentários na margem da folha. Neste caso comentou-se sobre a necessidade de ter informações para que as atividades possam ser executadas e gerenciadas, de que estas informações sejam documentadas e de que outros setores tenham acesso às mesmas.

Com o roteiro de entrevistas adaptado por estas análises iniciais, novas coletas foram sendo realizadas e novos segmentos foram emergindo. Algumas falas foram sendo destacadas neste novo conjunto de dados, tais como: ãnós tínhamos uma dificuldade porque os sistemas que nós tínhamos não davam a condição de lançarmos todos os desenhos e ter uma rastreabilidade, com o sistema integrado nós temos todas as informações disponíveis, mas para que isso ocorra precisamos que todos registrem suas atividades; ãtodos os desenhos que saem daqui, todas as documentações que saem em termos de desenho, a gente manda uma cópia para a qualidade; ãa gente está migrando de um sistema duplo para um sistema em que todos os setores sejam integrados, para que não haja duplicidade de informação, erros de comunicação, com este sistema o gerenciamento vai ser muito mais simples, porque as informações ficam praticamente *on line* todo tempo para todo mundo; e ãgente vai ter uma dificuldade inicial de aprendizado para registrar os dados neste sistema novo, mas ele vai ser muito importante para o futuro. A partir destes segmentos evidenciou-se a necessidade de ter um sistema que abarque todos os dados relacionados com os produtos da organização, de que os setores estejam integrados neste sistema a fim de evitar erros e duplicidade de informações e de que haja uma rastreabilidade das atividades.

Com base nestes conjuntos de dados a categoria começou a ser formada, pois estes dados foram fundidos em um único conjunto de dados, no qual se verificou que os gestores

nos documentos e sistemas. Partindo desta fase indutiva passou-se a uma fase mais dedutiva, na qual se buscou obter mais evidências para solidificar a categoria. Neste sentido foi possível observar os documentos que eram utilizados pelos gestores, quais sejam, Plano de inspeção e teste, *peck list*, dispositivo de liberação e *data book*. Além disso, foram realizadas outras entrevistas, nas quais outras falas diretamente ligadas ao registro foram emergindo, algumas delas estão trabalhadas no segmento de resultados na subseção referente a categoria registrar informações. Este processo foi utilizado para a formação de todas as categorias resultantes neste estudo, evidencia-se que ao longo das coletas e análises foram sendo realizadas adaptações nas nomenclaturas e até permuta de segmentos de dados entre as categorias. Os dados foram coletados até que as falas passassem a se repetir e que os respondentes não agregassem informações novas.

A construção de categorias foi feita com base em alguns critérios propostos por Merriam (2009, p.185-186). Neste sentido, as categorias: (a) respondem as questões de pesquisa, possibilitando o alcance dos objetivos do estudo; (b) são exaustivas, abrangendo todos os dados relevantes para a pesquisa; (c) são mutuamente excludentes, ou seja, cada unidade de dados foi representada por uma única categoria; (d) tem identidades que representam a totalidade de seus dados, de modo que a denominação das categorias representam unidades de dados de forma concisa, expressando o significado destes dados claramente; e, por fim, (e) são congruentes conceitualmente, apresentando o mesmo nível de abstração.

A pesquisadora procurou estar sempre atenta as semelhanças existentes entre os relatos dos entrevistados, os relatórios de observação e as acepções advindas dos documentos, buscando estabelecer conexões interessantes em relação aos objetivos do estudo. Estas conexões foram organizadas com base nos critérios estabelecidos para formação de categorias, o que resultou na construção das categorias mais representativas dos dados obtidos na pesquisa, validando seus resultados.

3.6 VALIDADE E CONFIABILIDADE

Qualquer estudo de natureza científica deve ser conduzido com o rigor necessário para ser considerado válido pela comunidade científica. Os pesquisadores devem explicitar em seus trabalhos quais os pressupostos e métodos adotados na condução da investigação (CRESWELL, 2010). Com a finalidade de realizar um estudo que apresente confiabilidade, buscou-se seguir o rigor exigido para desenvolver um estudo de caso qualitativo, conduzindo

mentos rigorosos, apresentando ideias e evidências que sejam aceitas pelos leitores e demais pesquisadores (MERRIAM, 2009, p. 210).

Stake (2005) defende que, ao analisar os dados para responder as questões propostas em um estudo, o pesquisador deve promover a triangulação de dados a fim oferecer maior fidedignidade aos resultados encontrados. A triangulação é um processo de cruzamento entre dados, que evidencia se informações novas são condizentes com os dados obtidos até então. Esse cruzamento de dados pode ser feito de maneiras diversas, sendo importante realizar discussões com pessoas próximas durante esse processo (STAKE, 2006, p. 77).

Yin (2001) adverte que o pesquisador deve estar preparado para lidar com situações incomuns, nas quais existem menos dados objetivos e imparciais do que variáveis de interesse. Para tanto, ele deve fazer uso das mais diversas fontes de evidências, desde que estas convirjam, oferecendo condições para se confirmar a fidedignidade e validade dos achados por meio da triangulação de informações, dados, evidências e/ou teorias. Além disso, é interessante desenvolver uma plataforma de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados ao longo da investigação.

Uma preocupação na condução da investigação foi a preservação de evidências e o seu devido encadeamento. A fim de obter subsídios conceituais para compreender como acontece a aprendizagem de estrategistas sobre rotinas relacionadas com a gestão da qualidade, a pesquisadora ancorou esta investigação em duas abordagens teóricas, quais sejam: aprendizagem pela experiência e estratégia como prática. Na obtenção de evidências empíricas para analisar o fenômeno em estudo foram utilizadas três fontes de dados (entrevista, observação e documentos). Com a finalidade de apresentar o máximo de evidências, a pesquisadora realizou a triangulação entre os dados coletados por meio de fontes diversas, bem como entre esses e os pressupostos teóricos subjacentes.

Neste processo de cruzamento de dados, a avaliação de pares foi realizada constantemente, tanto com o orientador e seus demais orientandos (uma doutoranda, duas mestrandas e uma aluna de iniciação científica) como com dois outros pesquisadores que se encontram em processo de doutoramento pelo PROPAD. Além disso, sabendo que os vieses do investigador são um critério no julgamento da validade de uma pesquisa, a pesquisadora expôs seus vieses na seção 3.2 deste capítulo. Outra forma de validação utilizada foi confirmação dos relatos junto aos participantes da pesquisa, que se desenvolveu em duas fases. Assim, na segunda fase, antes de iniciar a entrevista, expunham-se os dados obtidos na primeira fase, validando com o respondente o que foi dito e interpretado. Quanto aos dados da segunda fase foram aproveitados os momentos em que entrevistas com outros participantes

dados obtidos com os respondentes anteriores e, por fim, ela agendou uma visita para validar os dados obtidos em sua última entrevista.

Mesmo seguindo o rigor necessário na condução de uma pesquisa, não é possível excluir todas as limitações existentes, razão pela qual, na seção seguinte, serão expostas as limitações deste trabalho.

3.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Todo estudo de natureza investigativa apresenta limitações, sejam estas relacionadas à teoria, ao método ou mesmo à pesquisa empírica. O pesquisador deve estar ciente das possíveis limitações de seu trabalho a fim de minimizar a influência que elas possam vir a exercer sobre os resultados do estudo. Esta seção é dedicada à explicitação das limitações existentes nesta dissertação.

A primeira limitação deste trabalho diz respeito à natureza do estudo. Por ser uma investigação embasada pelo método qualitativo, a subjetividade é parte inerente ao seu desenvolvimento. Pode-se dizer que o subjetivismo é uma limitação de todos os estudos qualitativos. Não há como excluir a subjetividade, visto que ela se constitui como a base epistemológica desta pesquisa. Além disso, os trabalhos qualitativos são essencialmente indutivos, enfocando os entendimentos e significados. Neste sentido, os vieses da pesquisadora podem ter influenciado os resultados da investigação, pois neste tipo de investigação o pesquisador é o principal instrumento de coleta e análise de dados. Mesmo que a pesquisadora tenha exposto seus vieses, outros poderão emergir ou estarem subconscientes.

Outra limitação está relacionada aos instrumentos de coleta adotados. Para entender como as pessoas significam e entendem as atividades realizadas em seu dia-a-dia, o ideal seria a realização da observação. Entretanto, como não seria possível interferir na realidade da organização estudada pelo tempo necessário para obter evidências suficientes para compreender o fenômeno estudado, a observação foi usada como uma estratégia de coleta secundária. As entrevistas, que foram o principal meio de coleta de dados, expressam a opinião dos entrevistados acerca do fenômeno; entretanto, as opiniões mudam de acordo com as situações. Por isso, a comparação constante e a triangulação são aspectos importantes para a consolidação das informações obtidas no campo.

A quantidade de respondentes também pode ser considerada uma limitação. Tendo em vista que o foco deste estudo foi uma única rotina e que se buscou entrevistar apenas os respondentes diretamente envolvidos com a execução das atividades relacionadas com a



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

se limitou a quatro pessoas. Este número restrito de respondentes pode ser considerado uma limitação do estudo, pois a análise dos dados foi feita com base nos significados atribuídos por estes as suas atividades diárias.

A última limitação foi o acesso aos dados. Algumas informações requeridas são confidenciais, o que ocasiona certa rejeição ao estudo. Tal fato suscitou a necessidade de esclarecer que o interesse deste estudo estava mais atrelado aos procedimentos e normas que regulam as atividades exercidas do que aos seus conteúdos. Mesmo assim, muitos documentos que seriam uma fonte de dados importantes não puderam ser anexados a este trabalho, a pesquisadora pode apenas observá-los nas visitas a empresa.

Esta pesquisa teve como finalidade compreender como acontece a aprendizagem de estrategistas sobre as rotinas organizacionais relacionadas com gestão da qualidade em uma organização pertencente ao setor metal-mecânico de Pernambuco. Para alcançar esse objetivo geral buscou-se responder aos dois objetivos específicos de pesquisa relacionadas à aprendizagem dos gestores estudados, no que diz respeito à rotina de controle de qualidade dos produtos, quais sejam: a) o que eles têm aprendido? eb) como eles têm aprendido?.

A fim de responder aos objetivos específicos mencionados, primeiramente identificou-se, na organização estudada, qual a rotina mais relacionada com a gestão da qualidade. Tendo selecionado a rotina, que seria o foco do estudo, os resultados concernentes aos objetivos específicos foram encontrados. A pesquisa se desenrolou em duas fases, o que permitiu que a análise em duas camadas de dados, assim, foi possível aprofundar o conhecimento acerca do fenômeno em estudo.

Seguindo as orientações de Merriam (2009, p.185) a construção de categorias foi o meio escolhido para responder aos objetivos de pesquisa propostas no âmbito desta investigação. Desse modo, a descrições a respeito de como acontece a aprendizagem de estrategistas sobre as rotinas organizacionais relacionadas com gestão da qualidade são apresentadas por meio de citações das falas dos respondentes.

Este capítulo está estruturado em cinco seções. Na primeira, são apresentadas as características da organização estudada, evidenciando o perfil dos participantes da pesquisa. Na segunda, a rotina escolhida para ser objeto deste estudo é detalhada. Na terceira se relacionam as mudanças ocorridas na empresa que influenciaram a execução da rotina em estudo. Na quarta e quinta seções os resultados referentes aos objetivos específicos são expostos.

4.1 METÁLICA

Nesta seção será exposta em detalhes a caracterização da organização que serviu como objeto para realização deste estudo. Por questões éticas utilizou-se um pseudônimo para denominar a empresa estudada. A Metálica foi a empresa escolhida, ela pertence ao setor metal-mecânico e produz bens de capital sob encomenda. Esta escolha foi direcionada pelos critérios expostos nos procedimentos metodológicos. Assim, a Metálica é fornecedora das

ria naval; possui as certificações necessárias para atuação nestes segmentos; possui gestores com experiência no mercado; e apresentou acessibilidade à pesquisa.

A Metálica é uma fábrica metalúrgica que iniciou suas atividades em 1964, sob a denominação de Metálica do Nordeste. Ao iniciar suas atividades a empresa tinha o objetivo de atender o mercado de equipamentos para usinas de açúcar da região Nordeste do Brasil. Em 1987, a organização passou a fazer parte do grupo Votorantim, inserida em uma cadeia produtiva que prima pela qualidade, ela passou a ampliar seus investimentos em qualificação profissional, a fim de atender as exigências do mercado. Seguindo esta política de qualificação, a empresa conseguiu consolidar seu sistema de garantia da qualidade em 1988. Com o sistema de garantia da qualidade, foi possível adquirir duas qualificações importantes no setor, em 1991, ela foi qualificada como fornecedora pela Petrobras e em 1995, foi certificada em conformidade com a ISO 9001, pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - INMETRO.

Em 2002, a Metálica do Nordeste foi adquirida pela JFG Participações Ltda., passando a se chamar Metálica Indústria e Comércio Ltda.. Em 2007, a empresa foi certificada pela Organização Nacional da Indústria do Petróleo ó ONIP, passando assim, a fazer parte do cadastro de fornecedores ó CadFor, como fornecedora qualificada da Indústria do Petróleo e Gás. Em 2010 a empresa foi vendida em sua totalidade a um grupo português, o que a tornou parte constituinte de uma multinacional, sendo assim denominada Metálica S.A.. Atualmente, a organização possui o Certificado de Registro de Classificação Cadastral ó CRCC, fazendo parte do seletor grupo de empresas que fornecem para a Petrobras.

A Metálica S.A. fabrica equipamentos de bens de capital sob encomenda, com tecnologia própria ou conforme o projeto do cliente. Atuante a mais de quarenta anos, ela vem conquistando o mercado de bens de capital no Brasil e no mundo. A empresa vem se consolidando como líder em sua área de atuação, na região Nordeste do Brasil. Além disso, ela vem alcançando aceitação no mercado internacional, exportando para alguns países. Ao longo destes anos de atuação a marca Metálica se tornou sinônimo de tradição em qualidade no desenvolvimento de projetos e fabricação de peças e equipamentos com tecnologia própria e/ou sob encomenda, para os segmentos nos quais atua.

Instalada em Jaboatão dos Guararapes, estado de Pernambuco, a empresa possui uma área de 55.000m², dos quais 11.433m² são destinados à fábrica. A localização pode ser considerada privilegiada, sob o ponto de vista logístico, tendo em vista a proximidade com a BR 101, com o Aeroporto Internacional dos Guararapes e com os portos do Recife e de

local e internacional dos produtos fabricados. Por meio desta estrutura a empresa atende aos segmentos de Usinas de Açúcar e Alcool, Cimento e Mineração, Química e Petroquímica, Siderurgia e Metalurgia, Geração de Energia, Alimentos, Papel e Celulose.

Seja fabricando tecnologia própria ou desenvolvendo o projeto do cliente, a Metálica realiza um rígido controle de qualidade. A empresa trabalha com normas nacionais, como Associação Brasileira de Normas Técnicas e Petrobras ó ABNT, e internacionais, como *Engineering Standards, News and Resources for Engineers* ó ASME, *American Welding Society* ó AWS, *Deutsches Institut für Normung* ó DIN, entre outras. Seguindo as normas a organização é certificada pela ISO 9001:2000, mantendo um padrão de excelência que acompanha todas as etapas da produção, desde a compra da matéria-prima até a entrega do produto final. A empresa não para de buscar tecnologia de ponta, o que garante a qualidade e durabilidade das peças e equipamentos produzidos. A soldagem por arco submerso, um dos processos de fabricação mais avançados do mundo, é um exemplo desse tipo de investimento. A utilização de alta tecnologia se estende ao controle de qualidade, que conta com instrumentos de medição com altíssima precisão, como o *Easy-Laser*.

A fim de conservar os padrões de qualidade todas as etapas de fabricação são definidas previamente. Como objetivo de programar a atuação do controle da qualidade durante o processo produtivo, antes de iniciar a produção, a empresa elabora um plano de inspeção e testes e o submete à aprovação do cliente. Certificados de análise química e mecânica do material são exigidos no momento da aquisição da matéria-prima e todo o material é submetido à aprovação do setor de qualidade, antes de ir para manufatura. Fornecedores e parceiros são constantemente avaliados, garantindo total controle sobre a qualidade do produto. Durante a produção testes são realizados para garantir que o produto seja fabricado conforme as especificações. A Metálica possui inspetores qualificados para realizar ensaios, como visual, ultrassom, líquido penetrante e partículas magnéticas. Toda a documentação, dos certificados de material aos relatórios dos ensaios, é compilada em um *data book*, que certifica a qualidade e confiança dos equipamentos fabricados.

Nesta subseção foram apresentadas as informações principais sobre a Metálica. Na próxima, será apresentado o perfil de cada um dos respondentes. As informações para a construção da subseção seguinte foram obtidas por meio do formulário preenchido pelos participantes antes de cada entrevista (ver Apêndice B) e, principalmente, pela resposta da segunda pergunta do roteiro de entrevistas da primeira coleta de dados (ver Apêndice C).

4.1.1 Perfil dos participantes

A seleção dos participantes deste estudo seguiu os critérios estabelecidos no capítulo de procedimentos metodológicos. Todos eles estão inseridos no mercado a mais de cinco anos e atuam na empresa estudada há pelo menos dois anos e no setor relacionado com a rotina estudada há no mínimo um ano. Além disso, eles estão diretamente envolvidos com as atividades desenvolvidas na rotina que foi estudada, visto que são os gestores responsáveis pelos setores que possuem relação direta com a execução da rotina. *A priori* foram entrevistados sete gestores a fim de selecionar a rotina para desenvolvimento do estudo, depois a amostra foi reduzida a quatro gestores, pois estes se relacionam de forma direta com a rotina estudada.

O quadro 1 evidencia as informações gerais dos participantes desta pesquisa. Os nomes utilizados são fictícios, o que permite que os atores tenham suas identidades resguardadas. A amostra, como pode ser observado no quadro 1, é composta por quatro indivíduos, todos eles são do sexo masculino e possuem entre vinte e oito e quarenta e nove anos de idade. Um deles possui formação técnica e os outros três possuem formação universitária, sendo que apenas um já concluiu o curso, os outros dois estão em fase de conclusão. A maioria, três participantes, atua no setor há pouco tempo, entre dois e três anos. Entretanto, apenas um deles possui apenas três anos de empresa, os demais atuam na organização há pelo menos sete anos. Os setores de atuação dos participantes deste estudo pertencem à área industrial da empresa.

Quadro 1 ó Perfil dos atores participantes do estudo

Nome	Idade	Formação	Cargo	Tempo (setor)
João	31	Engenharia Mecânica	Supervisor da Engenharia da Qualidade	3 anos
José	28	Engenharia de Produção	Gerente de Produção	2 anos
Paulo	32	Engenharia de Produção	Supervisor do Planejamento	2 anos e meio
Pedro	49	Técnico em Mecânica	Supervisor do Sistema da Qualidade	2 anos

Fonte: A autora.

Visualiza-se uma tendência na política da organização em envolver os gestores da área produtiva com os projetos que são desenvolvidos pela empresa. Assim, os indivíduos atuantes na área produtiva, expressos pela amostra, geralmente passam pela função de coordenador de

é uma exceção, o supervisor de engenharia da qualidade que foi contratado a pouco mais de três anos para exercer esta função, pois ele já possuía experiência na área.

José possui formação em engenharia de produção, curso que está em fase de conclusão. Ele começou sua carreira como estagiário na Codistil, empresa do mesmo setor da Metálica, na qual passou nove meses. Neste período, ele recebeu o convite de um amigo que trabalhava na Metálica para vir ser o coordenador de contratos, função que, na época, abrangia a gestão global do projeto desde a compra do material até a expedição. Passados dois anos ele recebeu um convite para trabalhar em outra organização, mas a empresa lhe fez uma contra proposta e ele passou a ser supervisor de projetos. Esta supervisão não era ligada a produção, mas sim a projetos de melhoria interna da Metálica. Aconteceram algumas mudanças na empresa que o levaram a voltar para o setor produtivo, passando a ser supervisor de duas áreas produtivas, a caldeiraria e a soldagem. Com a saída do gerente de produção da empresa há aproximadamente dois anos, José assumiu esta função.

João é formado em engenharia mecânica e afirma que sua atuação profissional sempre esteve relacionada com a área da qualidade. Antes de trabalhar na organização ele atuou durante cinco anos em uma empresa prestadora de serviços de calibração de instrumentos de medição e outros cinco anos em outra empresa do mesmo setor que a Metálica. Há aproximadamente três anos ele começou a trabalhar na empresa como supervisor na área de engenharia da qualidade. Sua formação e experiência profissional são voltadas para a qualidade, sendo ele responsável pela gestão da qualidade dos produtos fabricados, por meio das áreas de metrologia, normatização e documentação.

Pedro buscou a Metálica para colocar seu currículo após ter concluído seu curso técnico em mecânica. Após realizar alguns testes, foi aceito pelo gerente da qualidade e ingressou na empresa como inspetor da qualidade, depois trabalhou em praticamente todas as áreas da empresa, chegando até a coordenar obras da empresa fora do estado de Pernambuco. Voltando a atuar dentro da empresa ele foi coordenador de projetos e encarregado do sistema da qualidade. Depois ele saiu da empresa, foi trabalhar em outros lugares e há dois anos ele foi convidado a voltar a trabalhar na empresa, como supervisor do sistema da qualidade. Seu tempo de atuação na empresa é de aproximadamente vinte e dois anos, dos quais dois anos são dedicados à supervisão do sistema da qualidade.

Paulo está concluindo o curso de graduação em engenharia de produção e atua na Metálica há sete anos. Em 2004, ele entrou na empresa como estagiário na área de planejamento fabril, um ano depois foi contratado para ser coordenador de contratos. Passou

As atribuições eram restritas a fábrica, após dois anos ele assumiu todas as funções da coordenação de contratos acompanhando não só a parte fabril, mas todo o processo desde a venda até a entrega do produto. Depois passou a ser comprador de materiais atuando no setor de logística de suprimentos, foi supervisor de programação do planejamento, coordenador de contratos novamente até assumir a função de supervisor de planejamento, a qual desempenha há dois anos e seis meses.

Esta subseção foi dedicada à exposição do perfil dos participantes desta pesquisa. Na seção seguinte a rotina escolhida para o empreendimento deste estudo será apresentada em detalhes.

4.2 ROTINA DE CONTROLE DE QUALIDADE DOS PRODUTOS

Na primeira etapa desta investigação, buscou-se identificar uma rotina relacionada com a gestão da qualidade. A rotina selecionada deveria ser estratégica para a organização, ou seja, contribuir para os resultados organizacionais, envolver a maioria dos gestores e permitir que os atores tenham experiências de aprendizagem. Com o intuito de selecionar a rotina, para o desenvolvimento deste estudo, foram realizadas algumas entrevistas e visitas para observação do ambiente organizacional no qual os gestores estão envolvidos. Nesta seção, a rotina selecionada será exposta em detalhes, a fim de que as suas nuances sejam clarificadas, possibilitando o entendimento dos resultados obtidos.

Por meio das informações obtidas nas observações e entrevistas realizadas com sete gestores, os quais estão identificados por pseudônimos (Maria, Antônio, José, Carlos, João, Pedro e Paulo), identificou-se a rotina de controle de qualidade dos produtos. Esta rotina foi citada por todos os entrevistados como sendo de vital importância para que os produtos entregues atendam aos padrões de qualidade da empresa e dos clientes. Quatro gestores (José, João, Pedro e Paulo) estão envolvidos diretamente com esta rotina, entretanto os demais gestores têm participação indireta para o desenvolvimento adequado da mesma, seja adquirindo suprimentos, fazendo os desenhos ou mesmo entregando o produto ao cliente.

A empresa pesquisada possui como pontos principais a tradição e confiança na qualidade de seus produtos, expressos em sua política de melhoria contínua, com vistas à excelência. A Metálica integra, como empresa fornecedora, as cadeias do Petróleo e Gás e da Indústria Naval. Existem muitas normas e especificações que devem ser seguidas pelos fornecedores de bens para estas cadeias. Por isso, a empresa enfoca os procedimentos estabelecidos nas diversas normas com as quais trabalha, além disso, alguns projetos,

etrobras, possuem normas específicas, e estas devem ser rigidamente seguidas. Nesse sentido, o controle de qualidade de seus produtos é um ponto chave no desenvolvimento dos processos produtivos e este deve ser gerido com vistas à busca da melhoria contínua. Assim, a rotina de controle de qualidade dos produtos é estratégica para a Metálica, ao passo que possibilita o alcance dos padrões de qualidade estabelecidos pela organização e por seus clientes e permite que os atores estejam em constante processo de busca pela melhoria.

A partir das respostas dos entrevistados acerca da rotina de controle de qualidade dos produtos, buscou-se identificar os padrões de ação reconhecidos nesta rotina, a frequência com que a rotina é exercida, os múltiplos atores envolvidos na mesma e as ações interdependentes existentes na rotina. Com base nestas informações foi possível fazer uma descrição detalhada da rotina de controle de qualidade dos produtos na Metálica.

Achou-se por bem expor alguns fatos que antecedem a rotina propriamente dita, visto que esta rotina não é isolada das demais, pelo contrário ela possui muitas inter-relações, além de estar dentro de uma rotina maior que pode ser chamada de acompanhamento do pedido. Algumas atividades são desenvolvidas por outros setores até que a rotina de controle de qualidade passe a ser executada. A descrição destas atividades é necessária a fim de que seja possível ter um entendimento sobre como a rotina é iniciada e sobre o contexto no qual ela esta envolvida. A seguir, estas atividades são expostas.

Após as negociações realizadas entre o cliente e o setor comercial o pedido é formalizado e uma ordem de serviços ó OS é gerada. Ao receber um pedido, o setor comercial verifica e o mesmo pode ser desenvolvido na organização. Caso haja condições de atender as especificações do cliente, o pedido é formalizado e uma ordem de serviços é gerada.

Primeiramente a ordem de serviços é encaminhada para o setor de coordenação de contratos. Neste setor a ordem de serviços é esmiunçada o que origina um cronograma amplo, no qual se expõe uma expectativa de quais atividades serão necessárias para fabricação do equipamento e de qual o tempo necessário para desempenhá-las. Com este cronograma definido o setor de coordenação de contratos faz uma reunião com os demais setores para apresentar a OS, evidenciando quais as atividades devem ser desenvolvidas por cada setor e qual o provável prazo que cada um terá para realizá-las. Por meio desta reunião os setores podem discutir e identificar quais os pontos críticos do processo de produção do equipamento, ou seja, aquelas fases que poderão demorar um pouco mais. A ordem de serviços e o cronograma macro são encaminhados para os setores de engenharia e de qualidade.

Em serviços o setor de engenharia desenvolve um trabalho de análise e/ou desenvolvimento de desenhos. Os equipamentos fabricados na empresa possuem vários desenhos, pois além de seguir uma fabricação sob encomenda, o que torna cada projeto único, eles possuem dimensões grandes e muitas vezes formados por várias peças. Quando o projeto é feito pelo cliente a ordem de serviços já vêm com os desenhos e o setor de engenharia apenas analisa a adequação dos mesmos. Contudo, quando o projeto vai ser desenvolvido pela empresa, uma série de desenhos precisa ser desenvolvida. Após proceder a análise ou confecção dos desenhos relacionados ao projeto de uma ordem de serviços, o setor de engenharia realiza a análise crítica do projeto como um todo. Por meio desta, verifica-se, se realmente há condições de fabricar o equipamento nas especificações requeridas, quais os materiais que precisam ser solicitados ao setor de suprimentos, como deve ser realizada cada etapa do processo de fabricação e se os desenhos enviados pelo cliente são adequados.

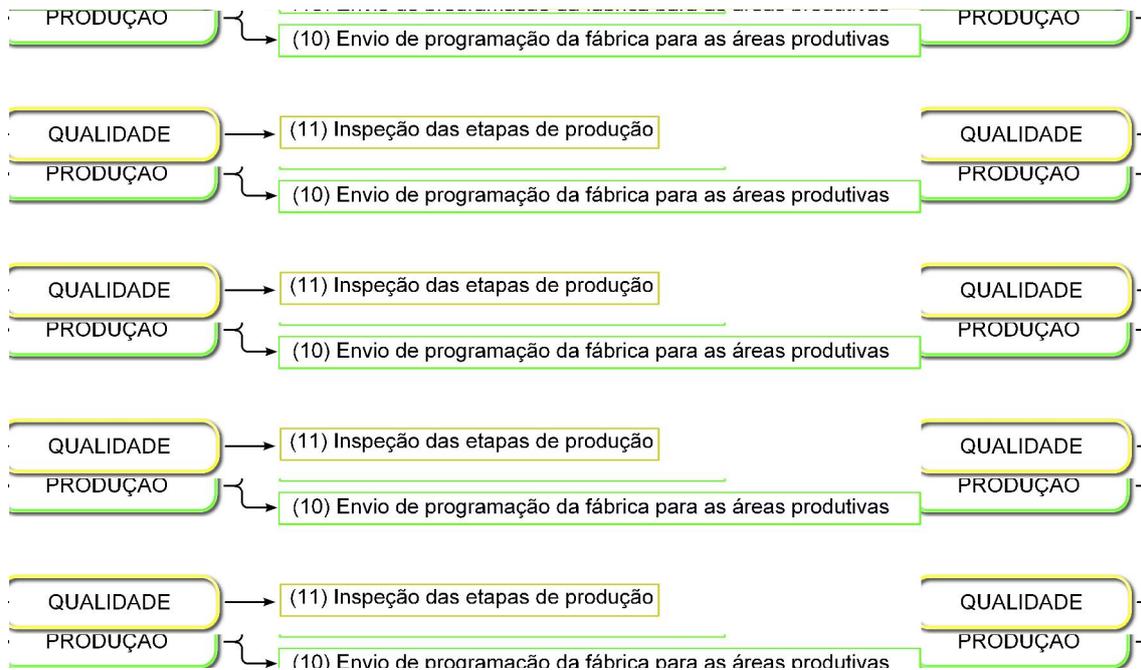
Terminada a análise crítica, o setor de engenharia gera um *peck list*, documento similar a uma tabela, no qual todos os componentes da ordem de serviços são registrados. Neste documento são estabelecidos os processos e métodos de fabricação, por meio do detalhamento das fases e especificações técnicas concernentes à execução das atividades relacionados ao desenvolvimento do equipamento. Assim, como base no *peck list* é possível fazer o planejamento do projeto, especificando as particularidades que devem ser seguidas durante a realização das atividades. Ao longo da execução as atividades desenvolvidas são lançadas em um sistema, para que os demais setores tenham acesso e possam dar prosseguimento ao desenvolvimento do equipamento. Este sistema permite rastrear o andamento do projeto. Por fim, o setor de engenharia envia uma cópia de todos os documentos e desenhos desenvolvidos, até então, para os setores de qualidade e planejamento.

A rotina de controle de qualidade dos produtos inicia-se no momento em que a qualidade recebe a ordem de serviços do setor de coordenação de contratos e os documentos e desenhos do setor de engenharia. A rotina de controle de qualidade dos produtos envolve os setores de qualidade (controle e garantia da qualidade), planejamento e produção. É possível destacar as atividades envolvidas nesta rotina, as quais estão numeradas em ordem crescente, conforme visualização na figura 4.

É válido elucidar que estas atividades ocorrem de forma repetitiva e são interdependentes. A cada projeto para fabricação de um equipamento, que é iniciado na empresa, as atividades relacionadas no âmbito desta rotina são repetidas. Isto acontece porque a busca pela qualidade é constante, neste sentido deve haver um processo contínuo de acompanhamento das atividades. Além disso, as ações desenvolvidas pelos atores, no que diz

dependentes, pois o início de cada atividade tem como ponto de partida o fim de outra. Assim, para que um setor comece a atuar na execução da rotina é necessário que os documentos e informações dos setores estejam disponíveis.

Figura 4 ó Rotina de controle de qualidade dos produtos



Fonte: A autora.

O marco inicial desta rotina é o momento em que o setor da qualidade recebe a ordem de serviços. Caso o projeto seja desenvolvido pela Metálica a ordem de serviços chega apenas com a proposta técnica. Caso o projeto seja do cliente, além da proposta técnica, chegamos desenhos do produto. A partir deste momento as atividades envolvidas no âmbito desta rotina serão realizadas, as quais se repetem a cada equipamento que vai ser fabricado. A seguir estas atividades são detalhadas, destacando a participação dos setores e de cada ator na execução da rotina de controle de qualidade dos produtos.

O setor da qualidade se envolve na execução da rotina do controle de qualidade dos produtos ao longo de todo o seu desenvolvimento. Este setor recebe a ordem de serviços ao mesmo tempo e contendo os mesmo dados que o setor de engenharia. Com a ordem de serviços em mãos, João, supervisor da engenharia da qualidade, (1) analisa quais as normas que se aplicam ao projeto. Isto acontece a fim de garantir que o produto seja desenvolvido exatamente como previsto nas normas, evitando a venda de equipamentos que não correspondam às especificações técnicas requeridas. O setor da qualidade também recebe os

de engenharia e João (2) realiza a inspeção de todos os documentos e desenhos, verificando se há erros e se o projeto está em concordância com as normas aplicáveis às especificações do equipamento. Em seguida este setor, por meio da atuação de Pedro, supervisor do sistema da qualidade, (3) faz o plano de inspeção e teste (PIT). Este documento é utilizado pelos inspetores da qualidade. Nele são descritos os pontos de parada para inspeção ao longo do processo produtivo de um produto. Por fim, o setor de qualidade (4) encaminha o plano de inspeção e teste para o setor de planejamento.

O setor de planejamento recebe os documentos e desenhos do setor de engenharia e (5) o plano de inspeção e teste (PIT) do setor da qualidade. Com base nos dados da ordem de serviços, expressos por meio dos documentos e desenhos, e no plano de inspeção e teste, Paulo, supervisor de planejamento, começa a desenvolver suas atividades. Primeiro ele (6) desenvolve um plano para ordem de serviços, o qual abrange o detalhamento das atividades que serão executadas para atender aos requisitos técnicos do produto (conforme o *peck list*). Além disso, definem-se quais materiais precisam ser provisionados e elabora-se um cronograma para execução da ordem de serviços. Este cronograma já contempla os pontos em que a qualidade irá atuar inspecionando (conforme o PIT), a fim de verificar se o produto está saindo conforme as normas. Outra função de Paulo é (7) programar a fábrica, nesta etapa se estabelece o mapa da fábrica, evidenciando qual a participação de cada área da fábrica no desenvolvimento da ordem de serviços. Neste mapa são expressas quais as máquinas serão usadas e em que momento, quais os funcionários serão alocados para cada função e quando eles atuarão. Por fim, o setor de planejamento (8) envia a programação da fábrica para a produção.

O setor de produção, por meio de José, gerente da produção, (9) recebe a programação da fábrica e (10) envia esta programação para as áreas produtivas. Na empresa existem cinco áreas produtivas, quais sejam: corte, usinagem, caldeiraria, soldagem e jato de pintura, estas áreas atuam na fabricação dos produtos. Nesta fase os produtos são produzidos, não há uma sequência linear das etapas de produção, essas etapas variam de acordo com as necessidades do produto. Além disso, nem todos os produtos passam por todas as áreas produtivas e alguns podem passar duas vezes pela mesma área.

Por último, o setor de qualidade, na figura de Pedro, (11) atua, novamente, inspecionando a produção em todas as suas fases. Ocorre inspeção em todas as etapas de produção (corte, usinagem, caldeiraria, soldagem e jato de pintura) do produto. Estas etapas são variáveis de acordo com o produto, podendo haver mais de uma inspeção em uma mesma etapa, isto tudo depende do projeto e das normas aplicáveis ao mesmo. Ao final o setor de

pedição, atestando que o mesmo atende aos requisitos técnicos estabelecidos (*peck list*) ou gera um relatório de não-conformidade e o produto retorna ao processo. Caso o produto seja liberado, o setor de qualidade precisa estar com o *data book* finalizado a fim de que o produto possa ser enviado ao cliente. O *data book* é uma espécie de pasta-arquivo, na qual os documentos, desenhos e relatórios a respeito do produto são anexados. O objetivo é mostrar que a fabricação do equipamento seguiu as especificações requeridas. Quando o produto é enviado ao cliente o *data book* vai junto e uma cópia dele é arquivada no setor de qualidade da organização.

A Metálica mantém uma preocupação com a qualidade desde o início da concepção do projeto de um equipamento até a sua devida entrega ao cliente. Para que um produto possa ser entregue ao cliente ele precisa estar devidamente inspecionado e liberado pelo setor de qualidade. Quando um produto é inspecionado e está pronto para ser entregue o setor da qualidade coloca uma etiqueta mostrando que ele foi inspecionado e atendeu aos itens do *peck list*, sinalizando para o setor de expedição que a entrega pode ser realizada. A partir deste momento o carregamento é feito e um inspetor do setor de qualidade vai verificar se o acondicionamento para o transporte está adequado.

Nesta seção buscou-se focar a preocupação da organização com a qualidade dos seus produtos, evidenciando a rotina que foi escolhida para ser estudada nesta dissertação. A rotina de controle de qualidade dos produtos foi detalhada, por meio da descrição dos participantes, atividades e ações envolvidos no âmbito da mesma. Na seção seguinte serão expostas as mudanças ocorridas nos últimos dois anos na organização que influenciaram na execução da rotina em questão.

4.3 MUDANÇAS OCORRIDAS NA EMPRESA QUE INFLUENCIAM A ROTINA DE CONTROLE DE QUALIDADE DOS PRODUTOS

Nos últimos dois anos a Metálica vem passando por mudanças, em sua estrutura de gestão, que visam ao aprimoramento da qualidade. No final de 2010 a organização foi incorporada a um grupo multinacional. A fim de integrar a empresa ao grupo foi preciso fazer algumas adaptações em suas estratégias de atuação. A organização tem seu foco voltado para produção de bens de capitais sob encomenda para cadeias produtivas muito normatizadas. Os clientes da Metálica, sobretudo, os integrantes da cadeia do Petróleo e Gás, exigem alto nível de adequação aos padrões de qualidade exigidos em normas nacionais e internacionais. Ao longo dos anos o objetivo da empresa tem sido oferecer produtos confiáveis, no que diz

ssidades requisitadas pelos clientes. Por isso garantir patamares elevados de qualidade é uma busca constante. Assim, as mudanças promovidas foram direcionadas ao aperfeiçoamento dos processos, em termos de qualidade.

A primeira mudança ocorrida foi a descentralização da diretoria. Antes de ser incorporada ao grupo multinacional a organização pertencia a uma única pessoa que desempenhava o papel de diretor e assim, respondia por toda a empresa. Alguns supervisores expressavam a necessidade de ter alguém envolvido diretamente com a área produtiva, sobretudo, com os setores de engenharia e qualidade. Quando a empresa passou a fazer parte de um grupo multinacional esta demanda foi atendida. Atualmente existe uma diretoria geral e vinculada a ela três superintendências. A superintendência administrativa-financeira é responsável pelos setores de custos e finanças, contábil, logística de suprimentos e de expedição e recursos humanos. A superintendência comercial mantém sob sua responsabilidade os setores de engenharia, de coordenação de contratos e comercial. E a superintendência industrial se responsabiliza pelos setores de produção, qualidade e planejamento. Melhor visualização, ver Apêndice E.

A inserção da Metálica neste grupo possibilitou o alcance de melhorias, tanto de investimentos como de conhecimentos de gestão. O grupo possui mais recursos o que permite maiores investimentos na organização. Além disso, o conhecimento obtido em atividades bem sucedidas em outras empresas pertencentes ao grupo poderá ser utilizado para promover adaptações na atuação da Metálica. A inclusão de novos gestores no alto escalão da organização, no caso os superintendentes, possibilitou alterações na forma de gestão. Estes gestores estão mais próximos dos setores e possuem experiências anteriores e diversas, o que permite que eles visualizem melhorias e investimentos necessários em nível micro.

A segunda mudança é a unificação do sistema de informática utilizado na organização para registro das informações dos produtos. Esta mudança está em curso na organização e afeta substancialmente o desenvolvimento da rotina de controle de qualidade de produtos. Inicialmente a organização trabalhava com um sistema que não possibilitava as condições necessárias para o desenvolvimento das atividades da engenharia. Este fato levou este setor a adotar outro sistema e, assim, trabalhar de modo diferente do restante da empresa. Mesmo usando um sistema diferente, este não permitia o lançamento de todos os desenhos dos projetos de produtos. Assim, o pessoal da engenharia precisava fazer os desenhos em várias planilhas. Uma demanda recorrente dos gestores, junto à diretoria, era a unificação dos sistemas e a inserção dos desenhos no mesmo a fim de que seja possível fazer um acompanhamento adequado e ágil das atividades. O superintendente industrial visualizou esta

está na fase final de implantação, faltando apenas o setor logístico utilizá-lo.

Este novo sistema permite melhor rastreabilidade e controle do andamento das ordens de serviços. Quando uma ordem de serviços é formalizada pela Metálica os dados relacionados ao pedido são lançados no sistema pelo setor comercial. Estes dados vão sendo repassados para os outros setores e o sistema vai sendo alimentado à medida que as atividades concernentes à execução do pedido vão sendo realizadas. Esse processo evita duplicidade de informação e erros de comunicação, pois a gestão das informações ocorre desde a venda até a entrega do produto. Além disso, este gerenciamento é bem mais simples porque as informações são disponibilizadas praticamente *online* para todos os setores a qualquer momento. Havendo a necessidade de pesquisar dados do pedido é só inserir o código no sistema que as informações serão disponibilizadas, inclusive os desenhos ficarão disponíveis para visualização. Este sistema está substituindo o *peck list*, documento similar a uma tabela que contempla os componentes da ordem de serviço, detalhando suas especificações técnicas.

A terceira mudança implementada foi a separação da coordenação de contratos do planejamento e a delimitação das responsabilidades pelo desenvolvimento do projeto. Inicialmente, a coordenação de contratos ficava dentro do setor de planejamento e era responsável por acompanhar todo o desenvolvimento do projeto, desde a venda até a entrega ao cliente. Esta centralização provocava uma sobrecarga no setor de planejamento, o que dificultava a agilidade nas repostas e acarretava erros ao longo do processo. Atendendo a demanda do setor de planejamento e buscando agilizar o processo produtivo, mantendo um padrão de qualidade alto, a direção criou uma área específica para a coordenação de contratos (ver organograma no Apêndice E). Atualmente, o setor de coordenação de contratos é responsável por manter o contato com os clientes, mas não possui a responsabilidade de acompanhar a ordem de serviços passo a passo. Assim, cada setor recebe um cronograma e é responsável por desenvolver o projeto atendendo aos prazos estipulados e o coordenador de contratos é responsável por fazer a ligação entre os setores e entre a empresa e os clientes.

A quarta mudança foi a criação de um dispositivo que informa a todos os produtos que estão liberados para serem entregues. Entregar os pedidos de forma rápida, obtendo o faturamento devido é uma busca constante na organização, mas a qualidade não pode ser posta em risco. Na Metálica quando os produtos passam pelas etapas produtivas são encaminhados para um pátio onde são realizadas as últimas inspeções da qualidade e eles são liberados para embarque. Assim, produtos devidamente inspecionados e em espera por inspeção ficam no mesmo local, pois são produtos grandes que não podem ser transportados

alocados em um local aberto e espaçoso. Anteriormente, este fato gerava um problema, pois os responsáveis pela condução dos pedidos para entrega ocasionavam um ãotropelamentoö das atividades, buscando liberar produtos que ainda não tinham passado pelas inspeções da qualidade. Objetivando evitar este problema o supervisor do sistema da qualidade criou o dispositivo de liberação para informar os equipamentos que foram liberados para entrega.

Este dispositivo de liberação funciona como um banco de dados. É um sistema simples, constituído por tabelas do *Excel*, no qual são inseridos os produtos que estão devidamente liberados para embarque. Ao final de cada dia os produtos inspecionados, tanto equipamentos completos que podem ser enviados ao cliente quanto peças componentes de um equipamento, são relacionados no sistema. O setor da qualidade é o único que pode inserir estas informações no dispositivo de liberação, mas todos os setores podem visualizá-las.

A última mudança foi a confecção das etiquetas que são afixadas nos equipamentos e peças. Como os produtos ficam em um pátio, expostos a sol e chuva, e alguns pedidos passam muito tempo até serem entregues, existe uma preocupação com a identificação destes. Assim, além de serem inseridas no sistema as informações passaram a ser impressas em etiquetas que são colocadas nos produtos. As etiquetas possuem o símbolo da qualidade evidenciando que já foram inspecionadas e um código de identificação do produto que permite o rastreamento de seus dados no sistema. No início eram utilizadas etiquetas que resistiam por pouco tempo às influências climáticas. Objetivando manter a informação disponível por mais tempo o supervisor do sistema da qualidade propôs a compra de uma máquina nova para confecção das etiquetas. Esta máquina propiciou ganhos em termos de eficiência, visto que ela permite a confecção de uma quantidade maior de etiquetas por vez, e de qualidade, pois as etiquetas novas são impermeáveis, resistindo ao sol e a chuva. Além disso, o custo com o material das novas etiquetas é menor.

Essas mudanças influenciam substancialmente a rotina de controle de qualidade dos produtos. A descentralização da diretoria possibilitou que houvesse um gestor envolvido diretamente com os setores envolvidos no âmbito da rotina. Assim, as demandas por melhoramentos na rotina forma atendidas pela diretoria. Uma delas era a unificação do sistema de informações. Com a implementação do sistema unificado houve um ganho em termos de confiabilidade nos dados, pois todos os setores inserem as informações sobre suas atividades em um mesmo sistema e estas ficam disponíveis para todos. Outra demanda atendida foi a separação entre o setor de planejamento e o de coordenação de contratos. Por meio desta mudança foi possível agilizar a resposta e diminuir os erros dentro da execução da

do dispositivo de liberação e das etiquetas permitiram um melhoramento no controle da liberação dos pedidos. Todas as mudanças relatadas foram promovidas com vistas ao aprimoramento da qualidade dos produtos. Evidenciadas as mudanças, a próxima seção mostrará o que os estrategistas têm aprendido sobre a rotina estudada.

4.4 O QUE OS ESTRATEGISTAS TÊM APRENDIDO SOBRE A ROTINA DE CONTROLE DE QUALIDADE DOS PRODUTOS

Esta seção refere-se ao primeiro objetivo específico desta dissertação. Nesta seção, buscou-se entender o que os estrategistas têm aprendido sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos. O conteúdo da aprendizagem dos gestores sobre a rotina estudada foi encontrado por meio da análise dos dados coletados durante a primeira e a segunda etapa da pesquisa. Os dados foram coletados por meio das entrevistas realizadas, das observações e dos documentos a que a pesquisadora teve acesso. A fim de responder a primeira questão desta pesquisa foram construídas três categorias, as quais apontam que os gestores aprenderam a ter disciplina, a apoiar os subordinados e a registrar informações. A seguir, serão apresentadas as categorias construídas.

4.4.1 Ter disciplina

A partir das mudanças ocorridas no âmbito da rotina de controle de qualidade dos produtos, os gestores aprenderam a ter disciplina. No exercício de qualquer atividade é fundamental ter disciplina, sobretudo, em um contexto normatizado e com prazos rígidos a serem atendidos. À medida que as responsabilidades aumentam a necessidade de ter disciplina é crescente, a fim de atender às demandas.

Os gestores foram impulsionados a ter disciplina a partir do momento em que passaram a ser cobrados diretamente pela execução de tarefas dentro de um cronograma previamente acordado. Enquanto existia uma pessoa responsável pelo desenrolar de todo o projeto de um produto, dentro da empresa, os gestores não sentiam muita necessidade de desenvolver a disciplina. Com a mudança nas funções da coordenação de contratos, esta realidade mudou o que pode ser observado na fala de Paulo, õantes uma pessoa só cuidava de todo o projeto do começo até o fim, hoje em dia cada setor faz uma parteõ. Conforme o relato de José õantes tinha um coordenador de contratos que era o responsável direto pela execução

O setor de coordenação de contratos faz a interligação, ele não acompanha a ordem de serviços passo a passo.

Atualmente, o coordenador de contratos é responsável apenas pela supervisão dos projetos e os gestores respondem diretamente pela execução das atividades. O relato de Paulo, sobre esta mudança, expressa a fala dos demais: hoje em dia cada setor recebe um cronograma, se programa e faz o projeto acontecer naquele momento e o coordenador de contratos simplesmente desata alguns nós quando um setor emperra. A função do coordenador passou a ser o acompanhamento da execução de um projeto. Assim, ele observa o desenvolvimento do cronograma de cada setor e se preciso for, interage com os atores do setor que apresente problemas, verificando as possíveis soluções. Neste sentido, os gestores passaram a ter a função de fazer com que as atividades sob sua responsabilidade fossem desenvolvidas dentro das especificações e prazos. E, assim, visualizaram a necessidade de entender como ocorrem todas as fases da rotina para que as atividades sob a quais possuem responsabilidade sejam realizadas corretamente. Este conhecimento sobre as ações desempenhadas pelos outros integrantes da rotina se faz necessário porque as saídas de um departamento são as entradas de outro, assim tudo tem que ser integrado.

A necessidade de manter as atividades integradas evidenciou a importância de ter disciplina. A qualidade é um ponto fundamental para o bom desempenho da empresa. Para manter os parâmetros de qualidade adequados é essencial ter disciplina, o que foi aperfeiçoado com a integração das atividades. Pedro expôs: com a integração das atividades [...] nós fomos aprendendo que a coisa tem que girar em torno da qualidade e fomos melhorando nossa forma de trabalhar. Convergindo com este ponto de vista Paulo relatou: quando nós vimos que era interessante manter as atividades integradas, nós fomos aprendendo a ter mais disciplina para atender aos prazos e especificações e ainda manter as atividades integradas, sem prejudicar o trabalho dos outros.

A fim de desenvolver disciplina em seus setores os gestores enfocaram a necessidade de trabalhar com padrões e informações claras. Os atores responsáveis pela gestão de cada setor precisam trabalhar com informações claras, evitando erros e duplicidades, a fim de que tanto os seus subordinados quanto os atores que respondem por outros setores possam realizar o trabalho de forma correta. João relatou que: se a informação não tiver clara, tem que mudar para ficar compreensível, o que denota a preocupação dos gestores com interpretações erradas. Além disso, é preciso estabelecer padrões para execução das atividades. Pedro falou sobre a necessidade de planejar para que seja executado de acordo com o procedimento, seguindo as normas e tolerâncias, que são exigidas em cada etapa. Por isso é importante que

am claros, para que as pessoas executem suas atividades de modo correto.

Foi possível observar, nas visitas à empresa, que há um cuidado com a codificação dos documentos. Estes são devidamente nomeados e arquivados em pastas que ficam em estantes ou armários de fácil acesso. Em uma visita ao setor da qualidade, por exemplo, a pesquisadora pôde observar uma pasta tipo arquivo, na qual são guardados os procedimentos adotados na execução da rotina em estudo. Verifica-se, assim, a necessidade de deixar os procedimentos explícitos, tanto nos sistemas em que as informações são disponibilizadas, quanto nas pastas que contém os documentos relacionados com cada produto.

Todos os atores envolvidos com a gestão dos setores que contribuem para o desenvolvimento da rotina de controle de qualidade dos produtos é a disposição para esclarecimentos de dúvidas quanto aos documentos emitidos pelo setor. Mesmo com toda a preocupação para que a informação esteja livre de erros e duplicidades é possível que estes ocorram. Assim, os gestores se colocam sempre a disposição para esclarecerem dúvidas e incentivam todos a perguntarem quando não estiverem seguros quanto à interpretação. Pedro relatou que é preciso estar sempre tirando dúvidas [...], quando alguma dúvida ocorre nos retornam e a gente verifica a necessidade de alguma alteração ou revisão e a gente corrige e emite outra cópia revisada, estamos sempre dando suporte. A pesquisadora pôde observar em suas visitas algumas interações para tirar dúvidas, os atores sempre respondiam de maneira educada, buscando tornar as informações, contidas em desenhos, documentos e procedimentos, claras. Observou-se que os gestores buscam deixar as pessoas livres para perguntarem sobre as interpretações que elas possuem a respeito dos documentos com os quais trabalham. Este trabalho é muito importante para o desempenho adequado da rotina, evitando que os produtos apresentem defeitos.

A fim de incentivar o desenvolvimento da disciplina é preciso fornecer *feedback* aos atores sobre suas atuações no desempenho das atividades relacionadas com a rotina de controle de qualidade dos produtos. Muitas vezes as pessoas acreditam que estão fazendo as coisas do modo certo e que suas interpretações a respeito de documentos e procedimentos estão corretas, quando na verdade elas estão fazendo interpretações equivocadas e, por conseguinte, executando as atividades erroneamente. Foi observado que os gestores acreditam que é importante fornecer *feedback* aos seus subordinados, evidenciando o que eles estão fazendo bem e em que aspectos eles podem melhorar. Pedro acredita que para a rotina ser executada de forma correta é fundamental dar *feedback*, dizer como eles estão, o que se

melhorar. Pedro defendeu a importância do *feedback* ao relatar a resolução de uma falha na execução de uma atividade:

nós estávamos fabricando um produto que é composto por muitas peças. Tínhamos que fazer algumas peças [...] que possuem uma forma arredondada com um furo no meio, sendo que este furo tem uma forma retangular. Esta peça passa pela pintura e os pintores estavam danificando as peças, pois quando eles pintavam o furo perdia a forma, ficava redondo e todo melecado de tinta. Eu tinha que pedir para raspar e fazer de novo, isto aconteceu até o dia que eu fui lá, vi o que eles estavam errando e mostrei como eles deveriam fazer (PEDRO).

Muitas atividades realizadas na Metálica não são mensuráveis e variam de um produto para outro, o que gera a necessidade de engajar os funcionários, para tanto pode ser utilizado o *feedback*. José explicou que, atividades como a montagem e a caldeiraria são praticamente um artesanato, não se pode dizer vou montar esta peça em uma hora [...] não é muito mensurável. Há uma necessidade de evidenciar para os funcionários a importância de que as atividades sejam desempenhadas nos prazos estabelecidos, evitando uma demora desnecessária na execução das atividades. Neste sentido, Pedro defendeu que é muito importante dar uma resposta às pessoas sobre o desempenho de suas atividades.

Os gestores passaram a buscar ter disciplina, mas para que as atividades saiam nos prazos eles precisam que os seus subordinados também se disciplinem. Neste sentido, visualiza-se que a maioria dos atores que gerenciam os setores relacionados com a rotina de controle de qualidade dos produtos busca incentivar os funcionários a desenvolverem a disciplina. A empresa vende bens de capital sob encomenda, os produtos geralmente são diferentes e muitas atividades não podem ser realizadas em um tempo padrão. Neste sentido, as pessoas precisam estar engajadas com a realização de suas tarefas dentro dos padrões de qualidade, mas em um tempo razoável. Por isso os gestores vêm optando por estabelecer procedimentos claros e fornecer respostas sobre o desempenho de cada um.

Nesta subseção foi apresentada a primeira categoria do primeiro objetivo específico, evidenciando que os gestores aprenderam a ter disciplina. As mudanças ocorridas na rotina de qualidade dos produtos na Metálica fizeram com que os gestores de cada setor passassem a responder, diretamente, pela execução, nos prazos especificados, das atividades que lhes cabiam em cada projeto de produto. Este fato impulsionou os gestores a se disciplinarem e a incentivarem seus subordinados a terem disciplina.

Ao analisar os dados que possibilitaram a construção das categorias apresentadas nesta seção, foi possível identificar que os conteúdos de aprendizagem dos gestores sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos, em certa medida, estão relacionados. Em outras palavras, o desenvolvimento de disciplina envolve o apoio aos subordinados e o registro

Apoiar os subordinados e registrar informações são as outras categorias apresentadas nesta seção. Nesta subseção discorreu-se sobre a categoria ter disciplina, na próxima subseção a categoria apoiar os subordinados será apresentada.

4.4.2 Apoiar os subordinados

A análise dos dados mostrou que os gestores aprenderam que algo relevante para a execução da rotina de controle de qualidade dos produtos é apoiar os subordinados. Ofertar produtos de qualidade, com um tempo de produção adequado é uma premissa fundamental para o adequado desenvolvimento da rotina em questão. Como a empresa trabalha com a produção de bens sob encomenda, cada projeto tem suas especificidades, suas normas, seus procedimentos, e os funcionários precisam se envolver com estes projetos. Neste sentido, é fundamental que os gestores apoiem seus subordinados, capacitando-os para a execução dos projetos.

Os gestores perceberam que precisavam envolver o pessoal no exercício das atividades desenvolvidas no âmbito da rotina de controle de qualidade. Estas atividades são variáveis em relação aos produtos fabricados, neste sentido há uma necessidade de que os atores envolvidos na execução das mesmas estejam engajados. José falou *õ* muitas atividades não possuem um tempo certo para realização, eu posso passar um hora ou cinco horas, para montar um produto, vai depender das especificidades, daí nós fomos vendo que a maneira de ter o melhor desempenho era envolvendo os funcionários.

Todos os gestores defenderam que fornecer apoio aos subordinados é uma maneira eficaz de possibilitar que eles aprimorem a execução de suas atividades. Paulo disse *õ* com o tempo fui observando que a melhor forma de fazer com que um funcionário melhore sua produtividade é fornecendo apoio a ele [...] através de recursos, como informações sobre suas funções e sobre o produto. Concordando com os relatos de José e Paulo, João expôs:

eu vou ter uma inspeção de controle dimensional, mas uma inspeção de controle dimensional para um equipamento A exige uma complexidade diferente do equipamento B [...] eu não posso precisar exatamente o tempo que o inspetor vai gastar, mas com a experiência eu fui vendo que posso fornecer todos os detalhes dos produtos, explicar a importância de que tudo saia dentro dos prazos e me dispor a tirar dúvidas, mostrando que o funcionário pode contar comigo, assim eles passam a se comprometer mais com aquela atividade (HURSSERL).

O acesso aos recursos necessários para o desenvolvimento dos produtos é um ponto chave para que os gestores possibilitem o apoio que os subordinados precisam. Manter normas e procedimentos atualizados, bem como equipamentos e materiais disponíveis aos

os gestores a fim de que os funcionários desenvolvam suas atividades. Como expressou José o nosso pessoal precisa ter condições de realizar suas atividades e nós precisamos oferecer os materiais e equipamentos necessários para tanto. Já Pedro enfatizou que as normas e procedimentos devem estar sempre disponíveis para que os subordinados as conheçam e utilizem-nas para executar as atividades.

O principal recurso adotado para execução da rotina estudada é o acesso às informações sobre as especificidades de cada projeto de produto. Assim, não só os gestores, mas também as pessoas ligadas à área operacional precisam saber todos os detalhes do projeto, tais como procedimentos e normas a serem seguidos para o adequado desempenho de suas atividades. João relatou que para a realização da rotina estudada praticamente todas as atividades realizadas tem seu procedimento, para dizer como e o que tem que ser feito [...], cada pessoa tem suas tarefas baseadas nas atividades dentro desses procedimentos. Ele exemplificou que a área de inspeção em metrologia tem as instruções de trabalho que são os procedimentos para realizar a calibração dos instrumentos. Já para a parte de documentação e normas ele disse que existem procedimentos para dizer como é que tem que adquirir, cadastrar e controlar a distribuição de cópias. Os relatos de João revelaram que os gestores tem o cuidado de disponibilizar os procedimentos para que o pessoal se guie.

Há uma preocupação por parte dos gestores em providenciar os materiais necessários à execução dos projetos e munir o pessoal das condições necessárias ao desenvolvimento de suas funções. Pedro afirmou que nós fazemos um planejamento dos recursos necessários para que as atividades sejam executadas de acordo com o procedimento, seguindo normas, tolerâncias e o que for exigido em cada etapa. Foi possível observar que os gestores registram todas as atividades e normas correspondentes e que esses registros ficam disponíveis para os seus subordinados. Ao se referir ao PIT, José relatou que os inspetores da qualidade utilizam um documento para saber onde eles têm que atuar e em que momento eles vão atuar no processo de fabricação. Esse documento é elaborado por João e fornecido aos seus subordinados, ele explicou:

[...] fazemos a definição do que é necessário para que a gente tenha os recursos para prover na hora que o equipamento comece a ser fabricado. Então, se você é, por exemplo, responsável pela área de hidrologia, tem que saber se temos instrumentos adequados para realizar medições que atendam as tolerâncias realmente necessárias para o produto, na área de documentação se nós temos as normas necessárias que são especificadas ou se temos que adquirir, se realmente a gente tem como providenciar aquelas documentações que o cliente exige (JOÃO).

ever as fases de desenvolvimento de um projeto para que seus funcionários soubessem exatamente o que precisavam fazer em cada fase. Paulo ressaltou que õtem documentos específicos para cada etapa conforme exigir o projeto do produtoõ. José enfatizou õum documento que facilita é o plano de inspeção e teste [...] através dele o pessoal tem as informações de como vai ser cada fase do projeto, qual o procedimento utilizado, quais os critérios de aceitação para aprovar uma etapa e quais os relatórios gerados em cada faseõ. Essas informações sobre os detalhes de fabricação de produto são passadas para as pessoas que irão desenvolver as atividades produtivas, em reuniões semanais, e elas trocam informações entre si. Como revelou Paulo õos inspetores são alocados em cada setor para desenvolver cada fase do processo de produção e a partir daí eles vão acompanhando e gradativamente passando de um para o outro as informações que foram repassadas até chegar à fase final que seria o relatório do equipamentoõ.

Praticamente todas as atividades desenvolvidas no âmbito da rotina de controle de qualidade dos produtos são documentadas. No período em que a pesquisadora esteve visitando a empresa foi possível observar o cuidado que os gestores têm em documentar detalhes do processo de fabricação dos produtos. Este fato está relacionado com a necessidade, que as pessoas possuem, de direcionamento para execução de suas atividades e que a empresa possui de saber todos os detalhes de cada projeto, sobretudo, por que os projetos geralmente são distintos. Assim, por meio dos documentos, principalmente o *peck list* e o PIT, é possível munir os atores envolvidos na execução da rotina com as informações necessárias ao desempenho correto das atividades a serem executadas.

Além de apoiar seus subordinados fornecendo informações, outra forma de apoiar os subordinados, enfatizada pelos gestores, é o suporte para desenvolvimento destes. O funcionamento das organizações depende da atuação de seus integrantes. Assim, propiciar um ambiente favorável ao desenvolvimento deles é um fator chave. Nas palavras de Paulo õaqui é onde a gente convive mais tempo do que com nossa família. Então, eu fui percebendo que tornar o ambiente o mais agradável possível. pois se a gente não tiver um bom relacionamento não vai funcionarõ. Há uma preocupação por parte dos gestores em facilitar o envolvimento de seus subordinados. Ao falar sobre os subordinados José disse õcom a experiência você vai percebendo que precisa valorizar o trabalho deles, fazer com que eles se desenvolvam dentro da empresa, se sintam valorizadosõ. Nas visitas foi possível visualizar um ambiente tranquilo, no qual as pessoas conversavam abertamente e sempre de forma muito gentil e educada, tirando dúvidas ou esclarecendo detalhes do trabalho.

em para o desenvolvimento dos subordinados, os gestores perceberam a importância do estabelecimento de relações de confiança com eles. O desenvolvimento de confiança nos subordinados é fundamental quando se busca apoiá-los. Como explicou Pedro, descobri que uma das coisas mais importantes é que os subordinados confiem na gente [...], eu fui aprendendo a desenvolver uma relação de confiança com eles. Os gestores procuram conhecer seus subordinados de forma que sejam capazes de desenvolverem confiança neles. José relatou, entendi que preciso ter uma afinidade que me permita saber o nome de todos os funcionários, saber que aquela pessoa está com problema só observando e chegar lá, perguntar o que aconteceu. Essa interação cria uma ligação entre os subordinados e o gestor, e eles vão confiando mais na gente. Convergindo com esta afirmação, Paulo disse que cada pessoa reage de uma forma e o gestor tem que ter habilidade para aprender a forma como cada um reage [...] a gente aprende a se moldar em determinadas situações que você poderia ficar nervoso para não perder a linha, a convivência nos ajuda a crescer.

Assim, ao executar a rotina de controle de qualidade dos produtos os gestores puderam ter experiências de aprendizagem ao fornecer apoio aos seus subordinados. Eles aprenderam que para ter o melhor desempenho dos funcionários precisam lhes oferecer todo o suporte necessário, por meio das informações acerca de suas atividades. Além disso, os gestores aprenderam que deviam envolver os subordinados na execução das tarefas e que, para tanto, era necessário propiciar um ambiente favorável, no qual houvesse uma relação de confiança entre eles. Estes conteúdos de aprendizagem emergiram por meio do apoio dado aos subordinados no dia-a-dia.

Nesta subseção foi apresentada a categoria apoiar os subordinados. Esta categoria evidenciou que fornecer apoio aos subordinados é um conteúdo de aprendizagem sobre a rotina em questão. Formas consistentes de apoiar os subordinados, no que diz respeito à rotina estudada são a disponibilização de informações adequadas, de normas e procedimentos e dos materiais necessários a execução das atividades e o desenvolvimento de uma relação de confiança. Como o registro de informações é algo importante para a execução da rotina de controle de qualidade dos produtos a próxima categoria que será exposta na subseção seguinte, é registrar informações.

A análise dos dados evidenciou que os gestores aprenderam que registrar informações é algo relevante para a execução da rotina de controle de qualidade dos produtos. Um fator central para a execução da rotina é a disponibilização das informações relacionadas aos produtos. Essas informações precisam ser registradas devidamente, para que estejam disponíveis a todos, possibilitando tanto a execução quanto o acompanhamento das atividades desenvolvidas no âmbito da rotina. O registro das informações permite a criação de um banco de dados sobre os bens fabricados. Por meio deste banco de dados é possível visualizar quais as etapas do processo que ainda não foram concluídas, quais inspeções já foram realizadas, se os prazos estão sendo cumpridos e todos os detalhes de fabricação.

Com as mudanças ocorridas na empresa os gestores envolvidos na rotina de controle de qualidade dos produtos passaram a visualizar a importância do registro de informações. Atualmente cada setor é responsabilizado diretamente pela execução de algumas atividades relacionadas aos produtos atendendo aos prazos especificados. Diante deste fato os gestores perceberam que eles dependem da disponibilização adequada de informações e que precisam passar todas as informações de forma ágil e correta. José ressaltou òagora nós temos um sistema que permite que todas as informações [...] de qualquer setor, sejam registradas [...] é fundamental que todos disponibilizem suas informações nele, isso agiliza o processo e evita erros. Paulo enfatizou òa gente trabalha dentro do sistema ISO, então tudo tem uma entrada e uma saída, geralmente documentos, entender isso foi fundamental para o desempenho de nossas atividades.

O registro de informações geralmente dá origem a documentos. Praticamente todas as atividades realizadas no âmbito da rotina de controle de qualidade dos produtos precisam ser documentadas. Como expressa João òrealmente acaba se tendo um documento para cada uma das etapas de desenvolvimento do projeto de um produto. O marco inicial desta rotina é o momento em que o setor de qualidade faz o recebimento da ordem de serviços e dos desenhos e documentos do projeto do produto a ser fabricado. João relatou que para iniciar as atividades òrecebe as informações de um pedido já realmente consolidado, através de documentos como desenho, especificações técnicas, normas aplicáveis ao equipamento, normas do cliente ou normas também nacionais e internacionais e a proposta técnica interna da empresa. Todos os requisitos contidos nestes documentos devem ser seguidos expressamente para que se atenda aos padrões de qualidade exigidos pelos clientes.

Trabalhar com alguns documentos, para desempenhar as atividades relativas à rotina de controle de qualidade dos produtos. Os principais documentos são: *peck list*, PIT, *data book* e dispositivo de liberação. Todos estes documentos já foram mencionados no decorrer deste capítulo, mas objetivando um melhor entendimento dos resultados obtidos por meio da construção desta categoria criou-se um quadro resumo. Por meio do quadro 2, exposto abaixo, é possível visualizar as características básicas destes documentos.

Quadro 2 ó Principais documentos relacionados com a rotina estudada

Documento	Principais características
<i>PECKLIST</i>	Documento similar a uma tabela que contempla todos os componentes da ordem de serviços, detalhando todas as suas especificações técnicas.
PIT	O plano de inspeção e teste (PIT) é um documento que descreve todos os pontos em que a produção deverá ser interrompida para que o setor de qualidade faça as inspeções.
<i>DATA BOOK</i>	O <i>data book</i> é uma espécie de pasta arquivo, na qual todos os documentos, desenhos e relatórios a respeito do produto são anexados, formando um histórico do produto.
Dispositivo de Liberação	Este dispositivo funciona como um banco de dados elaborado em uma tabela do <i>Excel</i> . É um sistema simples, no qual o setor de qualidade todos os dias insere os equipamentos ou peças que estão liberados, por meio deste sistema etiquetas são gerados e coladas nos produtos.

Fonte: A autora.

Ao longo do processo de execução da rotina os gestores mantêm a preocupação de analisar os documentos. Pedro disse que “quando recebe o projeto [...] tem que verificar qual é a norma que se aplica e dentro dessa norma tem várias situações que o equipamento tem que passar, ou seja, ensaios, tipo de soldagem, os profissionais que tem que ser envolvidos”. Além de analisarem os desenhos e normas aplicáveis a um projeto, os gestores precisam verificar o *peck list* e o PIT para planejar e programar a fabricação dos produtos. Paulo comentou “nós trabalhamos com muitos documentos, mas nós fomos aprendendo que eles contribuem muito para que as atividades sejam feitas de forma correta, o *peck list*, por exemplo, nos diz todas as especificações que devem ser seguidas na fabricação de um equipamento”. Ao se referir ao PIT José narrou “fomos vendo que é muito importante saber todos os momentos em que teremos que parar para que os inspetores avaliem o que está sendo feito e o PIT permite que nós saibamos disso antes mesmo de iniciar a fabricação”.

Os gestores aprenderam que estes documentos eram necessários para a correta execução da rotina. Paulo relatou “com a responsabilização de cada setor por seu cronograma

a ver que documentar tudo é muito importante para que as tarefas saiam do modo correto e dentro do prazo. José enfatizou que receber tudo documentado é bem melhor do que receber informações faladas, com o documento nós podemos estar sempre conferindo e isso evita que a gente cometa erros, ao perceber isto nós fomos vendo que era importante documentar o que fazemos.

Além disso, novos padrões de controle foram estabelecidos, a fim de mensurar as atividades empreendidas. Os respondentes afirmaram que precisam de parâmetros para medir o desempenho dos departamentos sob os quais têm responsabilidade, pois existe a necessidade de analisar a produtividade de cada setor. Pedro falou que tudo que a gente faz é lançado em sistema para a gente ter uma rastreabilidade. Estas informações servem para possibilitar a análise da *performance* dos setores envolvidos na rotina. Paulo falou que começamos a ver que existiam atrasos ou erros e precisávamos saber onde exatamente estava acontecendo, então criamos relatórios de medição. Convergindo para tanto Pedro afirmou que nós passamos a fazer relatórios de medição, onde são anexados as atas de reuniões e cada setor faz um gráfico, que vem a representar a eficiência do setor [...] através destes relatórios verifica-se o atendimento dos prazos. Estes relatórios são muito importantes ao permitirem um maior controle sobre as falhas do processo.

Os relatórios de medição possibilitaram que a tomada de decisão se tornasse mais rápida. João enfatizou que inicialmente nós tivemos dificuldade em estar preocupado com o que tínhamos que passar para os outros setores, essa questão de integrar tudo levava tempo, mas a gente foi percebendo que era mais fácil na hora de decidir sobre algo. Os relatórios de medição, que *a priori* foram necessários para que se pudesse analisar a eficiência individual de cada setor, acabaram sendo muito úteis para a tomada de decisão. Em sua fala Pedro expressou o pensamento dos demais que a gente começou a fazer os relatórios porque era preciso para mostrar que a gente estava cumprindo os prazos, [...], mas depois a gente viu que eles podiam nos ajudar a tomar decisões sobre como realizar as atividades dentro dos projetos, [...] as decisões passaram a ser mais ágeis. Assim, os gestores aprenderam que estes relatórios eram uma forma rápida de visualizar quais os pontos positivos e negativos no desenvolvimento das atividades relacionadas à rotina de controle de qualidade dos produtos, o que possibilitou que eles passassem a agilizar o processo de tomada de decisão.

O registro de informações é importante não apenas para possibilitar a correta execução do projeto, mas também para mostrar ao cliente todas as especificidades do produto. Pedro narrou que procura executar etapa por etapa ao ponto de que no final do projeto tudo esteja rastreado, todas as informações necessárias ao equipamento, tipo o *data book* esteja pronto e

As inspeções geram relatórios que são anexados ao *data book*. João mencionou que gerar um documento a cada inspeção exige tempo, mas nós fomos vendo que era muito importante ter estes documentos porque no momento em que o cliente solicita alguma informação é só pegar o *data book* referente ao produto e olhar.

Manter um registro de informações atualizado é primordial para a entrega dos produtos seguindo os padrões de qualidade requeridos. Um problema visualizado pelos gestores era o atropelamento de atividades com vistas ao faturamento de produtos que ainda não haviam sido devidamente inspecionados e liberados para entrega. José afirmou que todas as etapas que nós fazemos aqui no setor produtivo precisam ser inspecionadas e aprovadas pela qualidade, mesmo o produto pronto precisa ser liberado [...] para embarcar. Não adianta querer antecipar o processo a fim de faturar um pedido, Pedro disse muitas vezes nós da qualidade somos cobrados por não ter liberado um bem, que nem chegou para nós ainda, as pessoas não podem simplesmente chegar e pedir para atestar um pedido que não chegou para a gente. Assim, os gestores visualizaram que seria interessante a criação de um dispositivo que informasse os produtos que já estavam liberados para entrega.

As pessoas interessadas no faturamento das peças, elas ficam querendo embarcar, só que a coisa não é bem assim, ela tem que caminhar com o tempo, vamos supor uma tinta você não pode pintar e logo embarcar, tem que dar o tempo de cura, então ela só pode embarcar mediante finalização deste processo, então nós criamos um dispositivo onde eu posso avisar a todo mundo tudo que está pronto no final do dia (Pedro).

Com este dispositivo de liberação todos sabem exatamente os produtos que podem ser entregues ao cliente. João relatou que quando o equipamento é liberado nós registramos no sistema que funciona como um dispositivo [...], ele gera uma etiquetazinha onde diz que aquele material está conforme o *peck list*. Além de registrar no dispositivo os gestores ainda colam a etiqueta no produto para que não haja nenhum erro. A este respeito Pedro comentou que nós ainda colamos a etiqueta, sinalizando para logística que aquela peça está pronta. Por meio deste dispositivo o setor de qualidade informa os produtos que foram liberados, podendo ser embarcados e enviados ao cliente. Além disso, caso se deseje saber detalhes do produto é só inserir o código no sistema que todas as especificações estarão disponíveis. Este dispositivo é fruto da aprendizagem dos gestores envolvidos com a rotina de controle de qualidade dos produtos.

Os registros de informações servem como provas de que as atividades foram executadas em conformidade com os padrões de qualidade exigidos, o que propicia uma sensação de segurança nos gestores. Os atores envolvidos com a rotina declararam que ficam mais tranquilos sabendo que todas as suas ações são documentadas e que estes registros são

Os bens que nós fabricamos seguem muitos padrões, existem muitas normas que devem ser seguidas [...] os documentos servem para mostrar aos clientes que nós seguimos os padrões. Fazer registro das atividades é importante tanto para verificar o cumprimento de prazos como para acompanhar se os níveis de qualidade estão sendo mantidos. Paulo disse: «Os nossos produtos precisam manter altos níveis de qualidade, sobretudo quando o cliente é a Petrobras, [...] os registros nos permitem avaliar os níveis de qualidade e os prazos para desempenhar as atividades».

Neste sentido, os gestores aprenderam que registrar informações é algo relevante para a execução da rotina de controle de qualidade. Por meio da análise de dados foi possível visualizar que os respondentes foram percebendo a necessidade de ter registros escritos, tanto para facilitar o acompanhamento das atividades, quanto para evitar erros por falta de informação. Além disso, os registros são importantes para mostrar aos clientes que todas as especificações foram cumpridas e para deixar os gestores mais seguros quando forem interpelados sobre a realização de algo, visto que eles possuem arquivos que mostram tudo que foi feito.

Nesta seção foram apontados os conteúdos da aprendizagem, evidenciou-se que os gestores aprenderam a ter disciplina, a apoiar os subordinados e a registrar informações. Os conteúdos da aprendizagem dos gestores são relacionados. Ao passo que cada setor, individualmente, passou a ser o responsável pela execução de parte de cada projeto, nos prazos acordados e com a qualidade requerida, os gestores passaram a visualizar a necessidade de ter disciplina, apoiar subordinados e registrar informações. Para ter a disciplina necessária à execução da rotina, eles precisaram registrar todas as informações e também apoiar os subordinados, visto que para haver disciplina é primordial que as informações estejam claras e que os subordinados as entendam.

Expostos os conteúdos da aprendizagem, na seção seguinte, serão apresentadas as categorias que representam os meios pelos quais os gestores aprenderam sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos.

4.5 COMO OS GESTORES TÊM APRENDIDO SOBRE A ROTINA DE CONTROLE DE QUALIDADE DOS PRODUTOS

Esta seção refere-se ao segundo objetivo específico desta dissertação. Nesta seção, buscou-se entender como os estrategistas têm aprendido sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos. Por meio da análise dos dados coletados durante a primeira e a

Quando as entrevistas realizadas, as observações feitas e os documentos a que a pesquisadora teve acesso, três categorias foram criadas para responder à segunda pergunta de pesquisa. Os resultados apontaram que os meios pelos quais os gestores aprendem sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos são os seguintes: refletindo e buscando informações. Nas subseções seguintes a pesquisadora descreverá estas categorias.

4.5.1 Refletindo

Ao analisar os dados, a fim de construir as categorias que respondem à segunda pergunta da pesquisa, a pesquisadora percebeu que um meio que possibilitou a aprendizagem dos gestores foi a reflexão. Esta categoria aponta que os estrategistas aprenderam sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos ao refletir a respeito das atividades e decisões inerentes a realização da mesma. O ato de refletir é muito importante para as pessoas, pois permite a evolução do conhecimento, por meio do desenvolvimento e aprimoramento das atividades executadas ao longo da vida. As pessoas podem refletir sobre qualquer situação vivenciada, inclusive sobre situações passadas, analisando os pontos positivos e negativos, aprendendo com os erros e acertos.

Um dos maiores benefícios que a reflexão propicia é o aprimoramento na execução da rotina. Os respondentes ressaltaram que refletir é muito importante para a melhoria do desempenho deles ao executarem a rotina. Neste sentido, o ato de refletir contribui para o desempenho organizacional, visto que contribui para o aperfeiçoamento da rotina. João narrou o seguinte: "é muito importante nós irmos analisando o que foi feito, isso nos permite estar sempre revisando as nossas atividades [...] a gente precisa revisar os procedimentos e só é possível saber quando existe a necessidade de revisar pensando sobre eles". Paulo concordou enfatizando: "o dia cada dia nós vamos refletindo sobre nossa *performance* em um projeto e vamos melhorando nossa atuação nos próximos, é uma evolução contínua que exige que estejamos sempre lembrando o que foi feito, [...] isso contribui para o aperfeiçoamento da rotina". Corroborando para as afirmações José declarou:

com o passar do tempo eu fui vendo que precisava melhorar meu desempenho, você vai analisando o que foi feito e buscando formas mais eficientes de fazer as coisas, [...] no setor de corte, por exemplo, a gente foi analisando como cada equipamento deveria ser cortado, antes nós usávamos uma única máquina para fazer o corte de todas as peças, depois verificamos que era mais eficiente ter uma máquina só para cortar as peças de maior espessura (JOSÉ).

Os gestores também destacaram a necessidade de refletir diante de circunstâncias desconhecidas. Mesmo com a existência das normas e procedimentos escritos não é possível

Em seguida, ao executarem suas atividades as pessoas passam por situações que ainda não vivenciaram em sua trajetória. Pedro relatou o tempo de muita reflexão no nosso trabalho, principalmente quando é algo novo ou que a gente não usa muito, nestes casos a gente tem que parar e procurar informações [...] e então montar nossa ideia dentro da urgência que a gente tem para resolver o problema. Convergindo para este posicionamento João destacou o tempo quando a gente está lidando com situações novas, que não viu ocorrer ainda, a gente não sabe que decisão tomar na hora, daí há um processo de busca de informações para resolver aquilo que você não sabe da melhor maneira possível.

A reflexão também está presente nos momentos em que se visualiza que os procedimentos adotados para a realização da rotina não atendem satisfatoriamente todas as especificações de um equipamento. Muitas vezes pode ser preciso fazer alterações nos procedimentos utilizados na execução da rotina, a fim de atender a alguma especificidade do produto. José destacou o tempo que fazemos nossas tarefas com base nos procedimentos, caso o procedimento não abarque as necessidades do equipamento, nós precisamos fazer alterações nos procedimentos, [...] o que nos possibilita um aprendizado. As alterações realizadas nos procedimentos não podem ser concebidas no vácuo, os gestores precisam analisar qual a melhor opção. João destacou:

quando há uma situação que não está englobada no procedimento, há uma necessidade de revisão, [...] neste momento, a gente faz uma análise dos procedimentos internos, buscando imaginar outras possibilidades, não podemos simplesmente acrescentar algo no procedimento, precisamos pensar antes de fazer a alteração (JOÃO).

Ao longo da execução da rotina os gestores também precisam usar a reflexão, sobretudo, quando é preciso fazer alguma alteração no produto. Muitas vezes os clientes solicitam mudanças em um produto que já está em processo de fabricação, às vezes até em fase de acabamento. Estas solicitações demandam que os gestores se questionem sobre a melhor maneira de promover as alterações requeridas. Paulo explicou em alguns projetos, nós tivemos que repensar a execução, pois o cliente solicitou que a gente modificasse partes do produto, sendo que ele já estava sendo fabricado, teve até caso em que o produto já estava na fase final. Ao se referir ao mesmo assunto João narrou o tempo quando acontecem estas alterações, a gente pensa sobre as melhores formas de realizar as alterações, e às vezes a gente até passa a adotar aquela maneira para outros projetos desde o início.

Outra forma de aprendizado relacionada com a reflexão são os erros cometidos na execução das atividades. Todos os respondentes enfatizaram que os erros são uma fonte de aprendizado desde que as pessoas estejam dispostas a pensar sobre os mesmos. João disse

ma decisão ela pode ser errada, mas ela traz consigo uma experiência e a gente precisa refletir sobre ela, porque se for certa, talvez aquele seja o caminho a seguir e se for errada a gente aprende como não deve agir naquele tipo de situação. Corroborando para esta opinião, José declarou que a gente tomou uma decisão errada, ela nos trouxe um conhecimento que pode ser novo e se a gente refletir sobre isso, quem sabe podemos até usar aquele conhecimento em outras situações. Pedro exemplificou:

eu estava usando um processo de soldagem com um determinado produto e estava precisando fazer um pré-aquecimento porque as chapas eram grossas e caso não haja o aquecimento pode ir a dar trincas depois da solda devido a divergência de temperatura. Ai aconteceu de chegar peças de espessura menores e por coincidência acabou o material [...] mas não era interessante parar a produção para resolver e sim buscar alternativas para continuar produzindo [...] então eu fui à produção peguei uns pedaços de chapa paralelamente fiz um teste e comecei a soldar as peças com um material equivalente, olhei a norma, fiz a comparação e vi que alguma coisa estava divergente, mas eu não tinha certeza se aquilo ocasionaria um problema ou não. Dai mandei fazer o teste, autorizei que a produção continuasse a produção com este material e continuei pesquisando. [...] quando todo mundo terminou eu terminei a pesquisa e fiz os testes e tudo deu certo, não parei a produção e foi o tempo do material chegar e em contra partida continuei usando o material mais simples, pois obtive a mesma confiabilidade no serviço realizado (PEDRO).

Os entrevistados alegaram, em seus relatos, que a reflexão sobre novas possibilidades é um meio importante para que eles consigam aperfeiçoar a execução da rotina estudada. Por meio do ato de refletir é possível pensar em maneiras novas de realizar as atividades, em como aprimorar ou reorganizar procedimentos, ou mesmo na criação de novos padrões. Além disso, ao refletir os gestores têm a possibilidade de apreciar as decisões passadas, analisando o que não funcionou e o que pode ser melhorado, verificando o que ocasionou os erros, em que momento as falhas ocorreram e por que as decisões foram tomadas daquele modo. Este processo de olhar o passado permite que as pessoas tirem lições das vivências anteriores, entendendo quais aspectos de suas tarefas podem ser melhorados, ou seja, possibilita o aprendizado.

Pode-se, assim, alegar que o desenvolvimento da capacidade de utilizar a reflexão, como um meio de avaliar o que acontece no dia a dia, ao longo do processo de execução da rotina, faz com que os gestores enxerguem novas maneiras de exercê-la. Estas novas possibilidades acabam gerando uma espécie de banco de dados mental, no qual os atores salvam as alternativas obtidas ao refletir. *A posteriori* estas alternativas podem ser utilizadas para resolver problemas, preencher lacunas em informações ou tornar mais eficiente as ações que eles e suas equipes desempenham. Para tanto, as pessoas precisam estar dispostas a pensarem sobre as atividades e suas *performances*.

que a reflexão não pode ser um procedimento esporádico.

O ato de refletir exige que o indivíduo esteja disposto a avaliar as situações constantemente, ponderando sobre possibilidades e necessidades. Para que a reflexão se torne uma fonte de aprendizagem, ela precisa acontecer diariamente, as pessoas devem estar sempre pensando sobre como e o que fizeram e sobre outras maneiras, pelas quais a mesma atividade poderia ter sido feita. Neste sentido, as pessoas acabam tendo um grande desafio que é tornar a reflexão um hábito, a fim de que possam estar avaliando e reavaliando as ações praticadas, os procedimentos utilizados e o desempenho alcançado.

Neste sentido, a reflexão constitui uma oportunidade de aprendizagem sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos. Contudo, para que os gestores aprendam eles precisam estar dispostos a tornarem a reflexão um hábito, o que depende da atitude individual de cada um. Os meios pelos quais os gestores aprendem são definidos pelas suas atitudes. Assim, do mesmo modo que a atitude de cada um é determinante para eles aprenderem refletindo, também o é para aprenderem à medida que buscam informações acerca da rotina de controle de qualidade dos produtos. Esta categoria será exposta na subseção a seguir.

4.5.3 Buscando informações

A última categoria relativa ao segundo objetivo de pesquisa apontou que um meio pelo qual os gestores vivenciam experiências de aprendizagem sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos é buscando informações. Ao desempenhar qualquer atividade é crucial que se disponha do máximo de informações possíveis, pois elas permitem que as decisões sejam tomadas com base em evidências, o que evita erros. Por mais que um indivíduo já tenha absorvido muitas informações, elas nunca serão suficientes, sempre haverá algo mais para se aprender, visto que a capacidade humana é limitada e as possibilidades são ilimitadas. Assim, existe uma necessidade de os atores estarem sempre buscando informações novas para aprimorarem suas performances diante deste cenário de alta competitividade.

A rotina de controle de qualidade dos produtos exige um conhecimento do caminho percorrido pelo equipamento até a sua liberação para entrega. Os gestores visualizaram a necessidade de entender como ocorrem as fases da rotina para que as atividades sob as quais sejam responsáveis possam ser realizadas corretamente. Uma forma de entendê-las é buscando informações sobre elas. José relatou que a gente trabalha com a ISO, havendo a exigência de que a gente tenha uma entrada e uma saída, então nós precisamos entender um

com outros departamentos e visualizamos isso à medida que fomos buscando informações nos outros setores.

Os gestores buscam entender as normas aplicáveis a qualquer projeto antes de iniciar as atividades. Paulo expôs o fato de que a gente foi percebendo que as normas e procedimentos podem nos fornecer informações válidas na execução de uma atividade, [...] por isso hoje antes de iniciar as atividades de um projeto nós analisamos cuidadosamente os documentos relacionados com ele. As normas são utilizadas como guias a respeito de como as atividades devem ser realizadas. João relatou que nós buscamos sempre estar verificando quais as normas que se aplicam a um projeto de produto, pois se nós não possuímos alguma norma temos que adquiri-la rapidamente, porque são as normas que nos mostram como nós devemos agir.

Um dos pontos fundamentais no exercício da rotina de controle de qualidade dos produtos é a rastreabilidade das atividades relacionadas com a mesma. José falou que nós precisamos saber exatamente em que fase está um produto, precisamos saber por quais áreas produtivas ele já passou, saber quais os processos ainda não foram realizados. Esta rastreabilidade passou a ser realizada com a devida confiabilidade em seus resultados a partir do momento em que o sistema de informações da empresa foi integrado. Em seu relato Pedro disse que com a implementação deste sistema novo toda a área produtiva está integrada, todas as informações estão a um click e são confiáveis, assim nós percebemos que este era um meio válido de buscar as informações que precisávamos.

A integração do sistema de informações utilizado na empresa contribuiu muito para a qualidade das informações viabilizadas. Paulo afirmou que com a integração do sistema não há mais duplicidade de informação, todos registram suas atividades no mesmo lugar, nos resta apenas interpretar as informações e nós estamos aprendendo a lidar com elas. José relatou que como o sistema nos dá informações confiáveis nós estamos aprendendo a nos desvencilhar de um monte de papel e acessar estas informações que nos são passadas no momento em que são lançadas no sistema. Além disso, o sistema permite a recuperação rápida dos dados de um projeto já realizado, o que permite a análise das informações que poderão contribuir na execução de um novo projeto. Ao fazer referência a recuperação de informações por meio do sistema Pedro relatou:

nós trabalhamos com projetos diferentes, mas que apresentam similaridades. Então fomos percebendo que podíamos recuperar as informações de projetos antigos que poderiam nos ajudar a desenvolver um novo projeto [...], nossa memória não consegue lembrar de tudo o que já fizemos. Além disso, precisaríamos de muitos detalhes. Como sistema a gente viu que poderia fazer isso de forma rápida e confiável, [...] e fomos entendendo que isto nos ajudava no momento em que as dúvidas surgiam (PEDRO).

com outras pessoas também geram experiências de aprendizagem. As interações existentes entre os outros atores para tirar dúvidas ou mesmo para saber como uma determinada atividade foi realizada podem propiciar experiências ricas, as quais fortalecem o aprendizado dos gestores. Paulo expôs: “Nós não sabemos de tudo, então se uma dúvida surge, eu procuro alguém que tenha mais experiência e tento tirar o máximo de informação sobre o assunto”. Os relatos dos demais gestores são expressos na seguinte fala, pronunciada por Pedro:

com colegas a gente sempre aprende algo, quem trabalha com qualidade tem que ter conhecimento de muitas áreas e para ter esse conhecimento você tem que interagir com outras pessoas, ir se envolvendo a ponto de aprender a fazer, a interação faz com que se aprenda e tome consciência que sabe (PEDRO).

As interações que agregam para o desenvolvimento pessoal dos gestores acabam moldando suas atuações posteriores. João relatou: “A gente vai interagindo, tendo experiências [...] e vai vendo como as outras pessoas tomam as decisões e vai agregando, melhorando nosso desenvolvimento pessoal, [...] e o nosso crescimento pessoal vai moldando nosso perfil. Assim, as pessoas vão aprendendo por meio das informações obtidas nas interações e vão adequando seu perfil de atuação para executar as atividades futuras. José disse: “As interações que ocorrem durante a execução de nossas atividades vão contribuindo para as nossas atuações futuras, pois nós vamos aprendendo com as experiências dos outros”.

Outra meio de buscar informações que acaba gerando aprendizado aos gestores são as leituras. Os gestores procuram aprimorar seus conhecimentos por meio de livros, revistas e pesquisas na internet. Estes são os meios utilizados para eles se manterem informados sobre as novidades relacionadas com a rotina estudada. João disse: “Livros, revistas e, principalmente, notícias que saem na internet nos ajudam a saber o que está acontecendo no mercado, a gente precisa estar se atualizando, agregando conhecimento para melhorarmos a execução da rotina”. Ter conhecimento das inovações existentes na área pode contribuir para o desempenho dos gestores na execução da rotina. José explicou: “As coisas mudam, existem inovações na área e nós precisamos estar cientes delas e se possível aguçar nosso entendimento sobre as novidades, melhorando nosso desempenho, então muitas vezes precisamos ler sobre a área”.

Neste sentido, os gestores obtiveram experiências de aprendizagem ao buscar informações para executar a rotina de controle de qualidade dos produtos. O conhecimento foi gerado por meio da busca de informações, em documentos e sistemas existentes na organização, em interações ocorridas entre os atores, sobretudo com aqueles mais experientes, e em conteúdos obtidos externamente, como revistas e sites. É possível inferir que os

tas informações, principalmente as externas. Assim, o aprendizado está muito ligado à atitude de cada pessoa. Possivelmente, alguns atores acabam desenvolvendo mais a capacidade de buscar informações do que outros, o que os tornam pessoas mais entendidas sobre a rotina.

A finalidade desta seção foi à exposição dos meios pelos quais os gestores aprenderam sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos. A análise dos dados possibilitou a construção de duas categorias, quais sejam, refletindo e buscando informações. Neste sentido, evidenciou-se que os gestores podem ter experiências de aprendizagem ao refletir sobre suas atividades, analisando os erros e acertos cometidos e assim aprimorando a execução da rotina. Também foi possível mostrar que o aprendizado pode advir dos momentos em que os gestores estão buscando por informações, as quais podem gerar conhecimentos que possibilitem melhorias nas *performances* dos gestores.

Desse modo, este capítulo foi dedicado a apresentação dos resultados obtidos neste estudo. Primeiramente, caracterizou-se a organização, os atores e a rotina que serviram de objeto para a realização desta investigação, além disso, as mudanças ocorridas na organização que influenciam na rotina forma expostas. Nas outras seções buscou-se mostrar, por meio de categorias, o que e como os gestores aprenderam sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos. No próximo capítulo será apresentada uma discussão a respeito destes resultados em relação aos estudos já realizados na área.

RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada uma discussão acerca dos resultados encontrados neste estudo. A realização desta pesquisa teve como objetivo compreender como acontece a aprendizagem de estrategistas sobre as rotinas organizacionais relacionadas com gestão da qualidade e o que eles aprendem sobre estas rotinas. Neste sentido, o intuito deste capítulo é mostrar como os resultados obtidos convergem, divergem ou ampliam o conhecimento obtido em estudos anteriores.

No âmbito desta dissertação enfocou-se a abordagem da aprendizagem pela experiência. Os conceitos estudados por Dewey (1959, 2010) no que diz respeito a esta abordagem da aprendizagem foram utilizados no desenvolvimento deste estudo. Tais conceitos foram originalmente propostos para análise do aprendizado no contexto educacional. Entretanto, neste estudo são utilizados como subsídios teóricos para a investigação da aprendizagem em uma realidade empresarial.

A análise dos dados coletados evidenciou que a reflexão e a busca de informações são os meios utilizados pelos gestores da Metálica que propiciam a aprendizagem sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos. Os atores enfocam que o ato de refletir é importante para o aprimoramento da rotina. Eles advogam que refletem sobre as atividades realizadas habitualmente, sobre situações novas ou em que precisam fazer alguma alteração nas atividades cotidianas e até mesmo sobre os erros cometidos e as novas possibilidades de atuação. Os gestores também defendem que a busca de informações é muito importante para a execução correta da rotina. Eles defendem que precisam entender todo o processo de produção dos equipamentos e as normas aplicáveis aos mesmos, visualizar as atividades desenvolvidas pelos demais envolvidos na execução da rotina, interagir com as outras pessoas a fim de esclarecer dúvidas e ler sobre a área em que trabalham para ficarem atualizados sobre novidades. O fato de os gestores refletirem e buscarem informações sobre o desempenho das atividades ligadas aos seus departamentos permitiu que eles aprendessem a ter disciplina, a apoiar seus subordinados e a registrar informações.

No contexto estudado evidencia-se a necessidade de aprimorar constantemente a execução da rotina. Por isso os gestores são levados a refletirem constantemente sobre a adequação das atividades desempenhadas. Além disso, as atividades podem vir a sofrer alterações em virtude das demandas dos clientes, visto que os equipamentos são encomendados. Assim, a busca pela visualização de novas possibilidades de desenvolvimento

da organização, e o ato de refletir é valorizado pelos gestores na consecução deste fim.

O estudo enfoca que os atores desenvolvem a reflexão a partir do momento em que acreditam que algo pode ser aprimorado. Este fato remete ao pensamento de Dewey (1959), pois ele defende que o ato de refletir é desencadeado por uma situação de incerteza. Os dados coletados nesta investigação evidenciam que esta situação de incerteza não precisa ser brusca, podendo ser representada apenas pelo fato de o ator analisar se o modo como ele executou a atividade é realmente o mais adequado. Neste sentido o estudo diverge da proposição de Jarvis (1987) o qual afirma que uma experiência só gera aprendizado quando há uma disjunção, ou seja, o indivíduo não sabe como reagir diante de alguma situação. No âmbito deste estudo verifica-se que os atores aprenderam ao buscar melhorar suas atividades e não porque não sabiam como agir.

Para que a reflexão permita que os atores melhorem seu desempenho é imprescindível que eles disponham de informações sobre a situação vivenciada. A busca por informações na Metálica ocorre por meio de interações, sistemas internos e leituras, o que remete a atitude do gestor. Assim, os resultados deste estudo divergem substancialmente dos resultados encontrados por Antonacopoulou (2006). Neste estudo a autora estudou gerentes de bancos e os resultados apontaram que a aprendizagem deles acontecia essencialmente em treinamentos. Antonacopoulou (2006, p.10) afirma *ã análise dos resultados mostra que, os gestores percebem a aprendizagem por meio do treinamento como forma legítima de aprender, porque esta é a forma como eles interpretam os valores da organizaçãõ. Neste sentido a autora defendeu que os gerentes não valorizavam a prática reflexiva porque a organização enfatiza que os cursos é que proporcionam experiências de aprendizagem valiosas. No caso estudado visualizou-se que os treinamentos e cursos são ofertados pela organização, mas que os gestores não os veem como sendo relevantes para aprendizado. Eles valorizam as leituras individuais sobre as novidades do setor, as interações com os outros atores da organização e o ato de refletir sobre o que fazem.*

Acredita-se que os gestores da Metálica enfatizam a reflexão como forma legítima de aprender sobre a rotina em virtude das políticas da organização. No estudo da Antonacopoulou (2006) os gestores enfatizaram o treinamento porque as atividades são muito padronizadas. No caso da empresa estudada os produtos são fabricados seguindo parâmetros de projetos sob encomenda, neste sentido existe muita variação entre um produto e outro. Assim, apesar de existirem atividades repetitivas estas são executadas de acordo com as especificidades de cada produto. Em virtude disto, as políticas organizacionais enfatizam a

que analisa-las constantemente e buscar continuamente a melhoria na execução das atividades. Neste sentido, é possível que os gestores defendam o ato de refletir como fonte de aprendizado por causa das políticas organizacionais.

Os gestores valorizam a continuidade das experiências que lhes proporcionam aprendizagem. Dewey (2010) enfatiza que um dos princípios da experiência é a continuidade, assim as vivências obtidas por meio das experiências modificam o modo como os atores envolvidos atuam, afetando as experiências posteriores. Por meio dos resultados obtidos foi possível visualizar que eles enfatizam a necessidade de que a reflexão, as interações e leituras sobre conteúdos ligados a rotina sejam utilizadas constantemente. Os atores enfocam a necessidade de revisar os procedimentos e analisar como as atividades estão sendo executadas, buscando sempre o aprimoramento da rotina.

Os resultados apontaram que o princípio da interação também atua influenciando as experiências de aprendizagem vivenciadas pelos atores estudados. Dewey (2010) defende que tanto a circunstâncias contextuais quanto as condições internas do indivíduo exercem influência sobre a constituição das situações que permitem a vivência de experiências de aprendizagem. No contexto estudado os gestores defendem que para aprender é necessário haver um comprometimento deles com a execução adequada de suas atividades, assim como, um contexto favorável a execução correta das mesmas. Este contexto é expresso pela necessidade de ter acesso as informações e aos procedimentos e normas e de interagir com os superiores. Neste sentido, o aprendizado obtido por um ator é condicionado tanto por sua atitude quanto pelas políticas organizacionais.

A perspectiva de aprendizagem adotada neste estudo defende que o aprendizado é um processo que ocorre não apenas no indivíduo, mas por meio da interação desenvolvida entre ele e seu contexto, o qual envolve as outras pessoas, os significados partilhados e os artefatos utilizados na descrição das rotinas. Feldman (2000, p. 625) advoga que o processo de engajar-se em uma rotina organizacional pode ser um processo de aprendizagem. Neste sentido, entendendo que as rotinas promovem conexões entre os indivíduos e seu ambiente, considera-se que os gestores, ao se comprometerem com o desenvolvimento das rotinas, possuem muitas oportunidades de aprendizagem.

Na concepção de Feldman (2000, p. 625) rotinas organizacionais envolvem pessoas fazendo coisas, refletindo sobre o que estão fazendo, e fazendo coisas diferentes (ou fazendo as mesmas coisas diferentemente) como um resultado da reflexão. As rotinas possibilitam que as organizações alcancem um equilíbrio entre estabilidade e adaptabilidade, na medida

as pessoas, as quais permitem o desenvolvimento de entendimentos partilhados (FEDMAN; RAFAELI, 2002).

O termo rotina é usado amplamente, entretanto, no âmbito deste estudo segue-se a concepção de Feldman e Pentland (2003), a qual postula que rotinas organizacionais são constituídas por padrões de ação repetitivos, interdependentes, reconhecidos e que envolvem múltiplos atores. A rotina de controle de qualidade dos produtos é caracterizada pela repetição das atividades, pois em cada projeto os gestores possuem funções que são desempenhadas diariamente. Além disso, existem padrões reconhecidos pelos atores que são utilizados como guias na execução das atividades relacionadas à rotina. Ressalta-se, ainda, que a rotina mencionada possui padrões compartilhados e inter-relacionados e que sua execução depende de múltiplos atores.

Um aprendizado obtido pelos gestores foi o registro de informações, o qual permitiu que eles reconhecessem e, até mesmo, instituíssem padrões. Feldman e Pentland (2003, p. 107) afirmam que as rotinas organizacionais são repetitivas, assim, um padrão de ação que ocorre apenas uma vez, não é uma rotina. Além disso, mesmo se um padrão de ação se repete, ele precisa se tornar reconhecível. Na rotina estudada, ao buscarem registrar as informações, os gestores reconheceram os padrões instituídos pela diretoria e até criaram outros padrões a fim de adequar-se as demandas. *À priori* houve o reconhecimento de padrões como a implantação do sistema unificado de informações na empresa e a necessidade de fazer registros de todas as atividades a fim de ter rastreabilidade. Depois os próprios gestores instituíram novos padrões de ação, como os relatórios de medição que se tornaram repetitivos e reconhecidos por todos. Assim, os padrões atuaram de forma a possibilitar a *performance* dos gestores, mas eles criaram e mantiveram estes padrões por meio de suas atuações.

Neste sentido, os resultados desta dissertação salientaram a dualidade existente entre os aspectos ostensivo e performativo da rotina. Pela abordagem teórica utilizada nesta investigação a rotina se constitui por dois aspectos, um ostensivo, que seria sua parte estrutural e outro performativo, que seria sua execução (FELDMAN; PENTLAND, 2003). Tomando por base os conceitos de Giddens (2009), observa-se que há uma dualidade entre ambos, visto que o aspecto ostensivo atua limitando e habilitando os atores. Whittington (2006) defende que as práticas (aspecto ostensivo) influenciam substancialmente as práxis (aspecto performativo), mas que as práticas são adaptadas e até modificadas pelas práxis. Na organização estudada evidencia-se a necessidade da parte ostensiva da rotina, visto que um aprendizado relatado pelos gestores foi o registro de informações, muitas vezes consubstanciado em documentos e sistemas de informações. Contudo, os atores apresentaram

modificado esses documentos e sistemas, o que pode ser exemplificado pela criação de um novo dispositivo para informar sobre os produtos liberados ou pela instituição de novos relatórios de medição ou mesmo pela adaptação dos procedimentos, com o intuito de adequá-los as necessidades de um produto.

Além disso, ao relatarem que aprenderam a ter disciplina os gestores evidenciam a necessidade de adaptar suas performances para executar a rotina e estabelecer padrões, a fim de assegurar que as atividades sejam realizadas de forma correta. Os gestores mostraram que com a mudança na estrutura de gestão na organização, por meio da descentralização da diretoria, as regras se modificaram o que fez com eles percebessem a necessidade de se disciplinar para atender as novas demandas. Este fato demonstra que os atores estudados precisaram adaptar sua forma de executar as atividades relacionadas coma rotina. Entretanto, ao atuarem eles influenciam a estrutura ao buscarem estabelecer padrões, como a codificação de documentos e realização de *feedback*.

O envolvimento de múltiplos participantes é outro ponto crucial na execução de uma rotina. Feldman e Pentland (2003, p. 104) defendem que õrotinas organizacionais envolvem a coordenação de múltiplos participantes organizacionais, portanto, rotinas organizacionais não são apenas as rotinas individuais, que são realizadas no contexto de uma organizaçãoö. As rotinas são constituídas a partir da interação existente entre diversos participantes, os quais significam padrões e os adequam conforme seus entendimentos. Assim, ão envolvimento de vários participantes assegura que o aspecto ostensivo de rotina [...] não pode ser monolítico ou indiferenciado, exceto talvez em casos triviaisö. Isto acontece porque as pessoas possuem uma racionalidade limitada (SIMON, 1991), e, portanto, não conseguem saber de tudo, mas os indivíduos são dotados de uma cognoscitividade (GIDDENS, 2009), logo, eles sabem algo sobre o que fazem e porque fazem, neste sentido os atores acabam desenvolvendo interpretações diversas sobre o *script* de uma rotina. Desse modo ão envolvimento de várias pessoas inevitavelmente introduz diversidade em a informação, nos esquemas interpretativos e objetivos dos participantes [...] Não há uma rotina de único objetivo, mas uma variedade de perspectivas diferentes sobre o que está envolvidoö (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p.104).

Como as pessoas desenvolvem significados diferentes a respeito dos mesmos artefatos é interessante que os entendimentos sejam compartilhados. Feldman e Rafaeli (2002, p. 309) argumentam que õas conexões formadas entre as pessoas e o modo como elas se engajam com o conjunto de rotinas organizacionais são importantes para o desenvolvimento de entendimentos sobre o que precisa ser feito em momentos específicos de execução da rotina e sobre os objetivos de organizaçãoö. O fato de as pessoas terem entendimentos diversos sobre

rtante para que haja adaptações nas rotinas, gerando um dinamismo que é primordial para o desempenho das organizações. Contudo, os atores precisam compartilhar os significados, conectando entre si e alinhando-os aos objetivos organizacionais, a fim de que eles saibam como agir em situações específicas.

A execução da rotina de controle de qualidade dos produtos exige a atuação de múltiplos participantes, mas eles buscam compartilhar as informações de modo que tenham entendimentos partilhados e que estejam em concordância com o objetivo da rotina. A empresa trabalha com bens sob encomenda e possui clientes muito exigentes com questões de qualidade, assim o foco central no desempenho das atividades é o fornecimento de produtos com alto nível de qualidade. Neste sentido, os gestores enfocaram a necessidade de manterem todas as informações sobre a execução da rotina explícitas, seja por meio de documentos ou de sistemas. Além disso, eles enfatizaram que é importante compartilharem suas experiências.

O compartilhamento de entendimentos é importante, inclusive porque as atividades realizadas no âmbito da rotina são interdependentes. Feldman e Pentland (2003, p. 104) explicam que ãos indivíduos agem, mas fazem-no em um contexto criado pelas ações dos outros participantes. Porque suas ações são interdependentes, cada desempenho de uma rotina é uma *performance* coletiva. No contexto específico da rotina estudada os participantes afirmaram que suas ações dependem da atuação dos demais, além disso, muitas saídas de um departamento são as entradas de outros. Na concepção de Feldman e Pentland (2003, p. 104-105), ãnada acontece em um vácuo, [...] os participantes não podem simplesmente agir como quiserem, porque as ações dos outros podem criar ou eliminar alternativas.

As atividades desempenhadas em um setor influenciam e são influenciadas pelas ações executadas nos demais. A rotina de controle de qualidade dos produtos é composta pelos setores de qualidade, planejamento e produção, assim, as tarefas executadas pelos participantes destes setores se influenciam mutuamente. Além disso, a rotina sofre influência de outros setores, tais como, coordenação de contratos, engenharia e logística de expedição. Visto que a rotina tem início no momento em que o setor de qualidade recebe os documentos enviados pelos setores de coordenação de contratos e engenharia e que todos os produtos liberados são entregues ao setor de logística de expedição para o embarque e entrega ao cliente. A rotina também possui interfaces com outros setores, como a logística de suprimentos, pois para que os produtos atendam as especificações é preciso ter materiais, e o comercial, que fecha os pedidos, acertando todos os procedimentos que deveram ser seguidos no desenvolvimento do produto. Dessa forma, como Feldman e Rafaeli (2002) salientam, os

acionais devem ajustar suas ações as dos outros como os dançarinos fazem ao desempenhar uma coreografia coletiva.

Os artefatos são fundamentais para manutenção da rotina, mas eles dependem da atuação dos participantes. Os artefatos podem existir de várias formas, no caso da rotina de controle de qualidade dos produtos existem procedimentos escritos, relatórios de projetos passados, informações armazenadas em sistemas, normas escritas, dentre outros. Entretanto, estes artefatos, por si só, não são capazes de criar procedimentos padrões, visto que eles só se tornam aparentes em sua *performance*, ou seja, os aspectos ostensivos da rotina incorporam os entendimentos subjetivos dos atores, e assim, auxiliam na criação de conexões entre eles (FELDMAN; PENTLAND, 2003; FELDMAN; RAFAELI, 2002). Neste sentido, argumenta-se que não existem normas suficientes para especificar um padrão de comportamento em sua completude, porque a interpretação de qualquer regra prescinde mais regras (WITTGENSTEIN, 1996). Por mais que existam artefatos sobre uma rotina, não é possível descrever todos os detalhes necessários para sua execução (FELDMAN; PENTLAND, 2003), até porque muitas vezes não se consegue traduzir em normas, procedimentos, ou mesmo palavras o conhecimento que se possui sobre algo. Assim, em algum momento as pessoas precisam simplesmente saber como prosseguir (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 101).

Os documentos são um artefato que contribuem muito para o aprimoramento da rotina estudada. No contexto da organização pesquisada existem muitos documentos, como os relatórios de controle e os citados no quadro 2, além disso, os atores trabalham com várias normas e procedimentos. Ao descrever as práticas (aspecto ostensivo) como aquilo que as pessoas se engajam com, Johnson *et. al.* (2003, p.26) afirmam que estas incluem tanto procedimentos institucionalizados, como normas de comportamento difundidas. No âmbito deste estudo, os gestores defenderam que os documentos são relevantes para a execução adequada da rotina, tanto por permitirem a visualização de um norte para o desempenho das tarefas, quanto por permitirem a melhor visualização de informações, que podem contribuir para o processo de tomada de decisões. Eles, ainda, argumentaram que os documentos possibilitam, inclusive, o aprimoramento da rotina, por permitir explicitar informações necessárias à execução das atividades relacionadas com a rotina.

Contudo, os gestores também enfocaram que o compartilhamento de experiências e as interações com outros atores são fundamentais para o desenvolvimento da aprendizagem. Brown e Duguid (1991) defendem que o trabalho, como realmente ocorre, é pouco descrito nos manuais, cursos de formação e descrição dos cargos, pois estes documentos são prescritivos e simples, enquanto que as atividades são mais improvisadas e complexas. Neste

conexões entre os documentos e as interações existentes no contexto rotina. Com isso, objetiva-se aproximar os manuais e normas do que realmente se faz na prática. Assim, tanto interações quanto documentos devem ser conectados com os objetivos organizacionais e devem contribuir para o melhoramento da rotina. Desse modo, os gestores até defendem a criação de documentos, mas estes devem contribuir para a execução de suas tarefas. Assim, o esforço dos gestores para a criação, manutenção e adaptação dos documentos contribui para a execução da rotina.

As conexões propiciadas pelas rotinas contribuem para o desempenho organizacional. Ao desenvolverem as atividades relacionadas com suas rotinas as pessoas acabam se conectando e gerando entendimentos compartilhados, os quais devem corroborar para os objetivos organizacionais. Feldman e Rafaeli (2002, p. 309) defendem que estes entendimentos influenciam o desempenho organizacional, afetando a capacidade das organizações para se adaptarem as novas circunstâncias [...] as conexões [...] podem ser um resultado importante das rotinas organizacionais. No caso da rotina de controle de qualidade dos produtos, os gestores enfatizaram a necessidade de desenvolverem interações entre si, a fim de compartilharem as informações necessárias à correta execução da rotina. Além disso, eles enfocaram que apesar de realizarem muitas atividades, no âmbito da rotina, estas devem estar integradas com um dos principais objetivos da organização, qual seja, ofertar produtos com alto nível de qualidade.

Neste sentido os entendimentos sobre a organização norteiam a atuação dos atores. Feldman (2003, p. 727) argumenta com os participantes organizacionais tomam por base o que eles sabem sobre a organização para executar suas atividades. Neste sentido Ghoshal e Bartlett (1994, p.91), afirmam que o contexto [...] influencia as ações de todos aqueles dentro da empresa. Assim, defende-se que os gestores precisam se engajar com as rotinas organizacionais a fim de entenderem quais as *performances* desejáveis no contexto organizacional. No âmbito da rotina estudada, os atores evidenciaram que a organização incentiva os gestores a atuarem em todos os setores relacionados com a rotina e, sobretudo, no setor de coordenação de contratos, desse modo, eles podem desenvolver um entendimento sobre a rotina em sua totalidade. Este entendimento é benéfico, pois permite que os gestores reflitam sobre a rotina e seu contexto mais amplo, o que possibilita que eles aprendam a conectar as atividades tanto dentro da rotina quanto com os objetivos gerais da organização. Argumenta-se que quando as pessoas pensam sobre as ações que devem tomar em uma rotina organizacional, elas não se limitam a pensar sobre as *performances* da rotina [...] mas

uma grande variedade de performances organizacionais (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 729).

Para que a rotina seja desempenhada adequadamente a organização precisa promover o engajamento das pessoas na execução das atividades relacionadas com a mesma. Ghoshal e Bartlett (1994, p. 92), sugerem que as organizações podem criar e incorporar em seu contexto uma ética de trabalho que induza ações racionais orientadas, para geração de valor pelos membros, para promover interesses da organização. Ao estudar a rotina de orçamento Feldman (2003) evidencia que os praticantes da rotina devem, não apenas, alinharem seus objetivos, mas, sobretudo, tornarem suas atitudes de comprometimento e envolvimento visíveis, a fim de que haja coerência entre o discurso e a ação. Neste sentido, a atuação dos superiores é essencial, visto que eles servem de exemplo, estimulando os demais participantes. Os dados deste estudo mostraram que os gestores entendem a necessidade que seus subordinados possuem de estarem envolvidos e de terem um constante apoio, e eles buscam estar sempre apoiando os mesmos na execução de suas tarefas. Assim, percebe-se que os gestores atuam na busca de tornar as condições objetivas ou contextuais (DEWEY, 1959) propícias ao desenvolvimento das atividades.

Além disso, os respondentes explicitaram que as experiências de seus superiores são muito importantes para que eles possam lidar com as situações em que seus conhecimentos não são suficientes. Neste sentido as *performances* dos gestores são importantes para que a execução da rotina seja aprimorada. Argumenta-se que *performances* relevantes, tais como o desempenho dos supervisores, são essenciais para que as pessoas entendam como a organização opera (FELDMAN, 2003, p.729). As pessoas observam se seus superiores promovem as ações que pedem que sejam executadas, por meio dessa observação elas decidem como atuarão. Assim, os gestores precisam se mostrar envolvidos com as atividades requeridas, mostrando para os subordinados como eles devem agir. No contexto da rotina de controle de qualidade dos produtos, os gestores atuam como educadores (DEWEY, 1959), os mesmos mencionaram que buscam dar o exemplo, envolvendo os subordinados com a execução das atividades, mostrando como eles devem fazer as coisas, evidenciando em que e como eles estão errando e ratificando o que aquelas atividades significam para a rotina, bem como para os objetivos organizacionais.

Além disso, os gestores buscam estar sempre informados sobre novas maneiras de desenvolverem as atividades relacionadas com sua rotina. Este fato remete a capacidade de agência dos indivíduos (GIDDENS, 2009), pois, parte do indivíduo a iniciativa de procurar informações a respeito de suas atividades. Os atores envolvidos com a rotina mencionaram

so de atualização constante, eles argumentaram que estão sempre buscando informações, tanto internamente por meio dos manuais, procedimentos e interações vivenciadas, quanto externamente, por meio de leituras em livros e revistas e pesquisas na internet. Essas informações acabam sendo muito importantes na promoção de atualizações e melhorias em seus desempenhos na rotina.

A discussão dos resultados procurou evidenciar como os resultados obtidos neste trabalho convergem ou divergem dos estudos já empreendidos. Em sua maioria, os resultados convergiram com as teorias apresentadas, reforçando-as e comprovando suas particularidades. Neste sentido, pôde-se comprovar que é possível desenvolver a aprendizagem por meio das experiências em um contexto organizacional e que o aprendizado obtido pode contribuir para o aprimoramento da execução das rotinas. Assim, é desejável promover a aprendizagem a fim de melhorar o desempenho organizacional. Um ponto de divergência desta investigação com outros trabalhos foi que no caso específico dos gestores estudados o treinamento não é focado como uma fonte de aprendizagem, sendo a reflexão, as interações e leituras muito mais importantes para eles. Acredita-se que um estudo mais aprofundado sobre como as políticas organizacionais influenciam o desenvolvimento da aprendizagem dos gestores e, sobretudo, como eles significam as fontes de aprendizagem podem contribuir para a construção do conhecimento sobre a aprendizagem de gestores sobre as rotinas.

Este capítulo é dedicado à exposição das conclusões deste estudo, o qual teve como objetivo compreender como acontece a aprendizagem de estrategistas sobre as rotinas organizacionais relacionadas com gestão da qualidade. A investigação foi conduzida tendo como base as abordagens da aprendizagem pela experiência e da estratégia como prática, com foco nas rotinas organizacionais, as quais foram expostas no referencial teórico desta dissertação. A estratégia de investigação adotada foi o estudo de caso qualitativo, sendo selecionado um único caso dentre as organizações atuantes no setor metal-mecânico de Pernambuco.

Três seções compõem este capítulo. A primeira delas expõe as conclusões do estudo. A segunda apresenta algumas implicações desta investigação para a gestão. E, por fim, são apontadas algumas recomendações para a realização de pesquisas futuras sobre a temática.

6.1 CONCLUSÕES

Nesta seção apresentam-se as conclusões deste estudo. Por meio da análise dos dados obtidos foi possível obter resultados que responderam aos objetivos de pesquisa desta dissertação. Neste sentido, os resultados possibilitaram a compreensão de como acontece à aprendizagem dos gestores sobre as rotinas organizacionais relacionadas com gestão da qualidade.

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico, conclui-se que os gestores aprenderam a ter disciplina, a apoiar aos subordinados e a registrar informações ao desempenharem as atividades relacionadas com a rotina de controle de qualidade dos produtos. Estes conteúdos da aprendizagem dos gestores contribuem para que eles executem a rotina de forma mais eficiente.

Os resultados apontaram que os gestores aprenderam a ter disciplina. Este aprendizado foi proveniente de mudanças ocorridas na rotina de qualidade dos produtos, as quais fizeram com que os gestores de cada setor passassem a responder, diretamente, pela execução, nos prazos especificados, das atividades que lhe cabiam em cada projeto de produto. Este fato impulsionou os gestores a se disciplinarem e a incentivarem seus subordinados a terem disciplina. Este aprendizado impulsionou os gestores a buscarem trabalhar com padrões e

necessidade de manter os documentos codificados, e a fornecerem *feedbacks* aos seus subordinados, procurando discipliná-los também.

Os atores estudados ao desenvolver a rotina de controle de qualidade também aprenderam a apoiar seus subordinados. Este aprendizado foi obtido a partir do momento que os gestores constataram que para obter o melhor desempenho dos funcionários é necessário lhes oferecer todo o suporte necessário. Assim, eles passaram a propiciar um ambiente favorável a realização das atividades, fornecendo informações claras para que os subordinados possam executar suas tarefas eficientemente. Além disso, os gestores visualizaram que era importante envolver os subordinados na execução das atividades relacionadas à rotina. Para tanto, eles passaram a buscar propiciar um ambiente em que haja uma relação de confiança entre gestores e subordinados.

Por fim, os gestores aprenderam que registrar informações é algo relevante à execução da rotina estudada. Por meio da análise dos resultados foi possível visualizar que os respondentes foram percebendo a necessidade de ter registros escritos, tanto para facilitar o acompanhamento das atividades, quanto para evitar erros por falta de informação. Além disso, eles perceberam que os registros são importantes para mostrar aos clientes que todas as especificações foram cumpridas. O que permite que eles tenham mais segurança quando forem interpelados sobre a realização de algo, visto que eles possuem arquivos que mostram tudo que foi feito.

Em relação ao segundo objetivo específico, conclui-se que os gestores aprenderam sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos por meio da reflexão e da busca de informações. Os atores investigados alegaram que estes meios são muito importantes para os seus processos de aprendizagem.

Os gestores aprenderam sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos refletindo. Em seus relatos, os entrevistados alegaram que o ato de refletir sobre novas possibilidades é um meio importante para que eles consigam aprimorar a execução da rotina. Por meio da reflexão é possível pensar em maneiras novas de realizar as atividades, em como aprimorar ou reorganizar procedimentos, ou mesmo na criação de novos padrões. Além disso, ao refletir os gestores podem apreciar decisões passadas, analisando o que não funcionou e o que pode ser melhorado, verificando o que ocasionou os erros, em que momento as falhas ocorreram e por que as decisões foram tomadas daquele modo. Este processo de olhar o passado permite que as pessoas tirem lições das vivências anteriores, entendendo quais aspectos de suas tarefas que podem ser melhorados, ou seja, possibilita o aprendizado.

am sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos ao buscarem informações para executar suas atividades. Ao buscarem informações em documentos e sistemas utilizados na organização, em interações ocorridas entre os atores, sobretudo com aqueles mais experientes, e em conteúdos obtidos externamente, como revistas e sites, os gestores obtiveram conhecimentos importantes. É possível inferir que a necessidade de buscar informações, sobretudo fora da empresa parte do indivíduo. Desse modo, possivelmente alguns atores acabam desenvolvendo mais a capacidade de buscar informações do que outros, possibilitando a obtenção de um entendimento mais detalhado da rotina.

Por meio deste estudo foi possível perceber que os conteúdos e meios de aprendizagem são substancialmente influenciados pelas políticas organizacionais. Sabe-se que a aprendizagem é influenciada pelos traços de personalidade e pela socialização primária dos indivíduos. Contudo, os resultados deste estudo evidenciaram que em um contexto organizacional as políticas disseminadas na organização são um elemento que exerce muita influencia sobre como as pessoas significam as fontes de aprendizagem e o que elas devem aprender.

Nesta seção foram apresentadas as conclusões deste estudo. É possível inferir que os resultados obtidos puderam contribuir para a agenda de investigação proposta por estudiosos da estratégia como prática, tais como: Johnson *et al.* (2007), Whittington (2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) e da abordagem da aprendizagem pela experiência como: Elkjaer (2003, 2004, 2009). Na seção seguinte serão apresentadas as implicações dos resultados encontrados para a gestão empresarial.

6.2 IMPLICAÇÕES PARA GESTÃO

Nesta seção busca-se mostrar como os resultados obtidos nesta investigação podem contribuir para a gestão organizacional. As contribuições deste estudo para a prática gerencial podem ser resumidas em três pontos principais: a) esta pesquisa foi realizada em uma organização pertencente a um setor da economia Pernambucana que após anos de estagnação desponta como um dos que mais cresce nos últimos anos; b) os gestores entrevistados atuam em uma organização de médio porte, quando o foco da maior parte dos estudos realizados nesta área está nas grandes empresas; c) os resultados encontrados colaboram na construção de um conhecimento acerca da aprendizagem de estrategistas sobre rotinas organizacionais sob a ótica da teoria da aprendizagem pela experiência.

Pernambuco vem passando por muitas mudanças que visam à adequação de sua estrutura para o recebimento de empreendimentos estruturadores. Pernambuco vem recebendo muitos investimentos, os quais foram e estão sendo empregados na construção de empreendimentos ligados à cadeia produtiva de Petróleo e Gás e da Indústria Naval. Tais como: o Estaleiro Atlântico Sul em atuação no porto de Suape, a construção da Refinaria Abreu e Lima e a instalação de grandes empresas no estado, como a Fiat que está em fase de construção. Neste contexto é latente a necessidade do desenvolvimento de fornecedores locais para suprir as demandas de mão-de-obra e de matéria-prima desses empreendimentos. Nesse contexto, a fim de que as organizações possam crescer e serem bem sucedidas em suas áreas de atuação é primordial que os gestores desenvolvam a capacidade de aprender sobre suas rotinas, adequando-as às demandas do ambiente.

Entende-se que os resultados encontrados neste estudo podem contribuir tanto para a construção de um conhecimento teórico sobre a aprendizagem dos estrategistas quanto, para fornecer subsídios aos gestores atuantes no setor metal-mecânico. Esta dissertação é uma fonte de conhecimento que poderá ser utilizada pelos gestores que atuam ou desejam atuar em empresas fornecedoras de bens e/ou serviços para as cadeias produtivas Petróleo e Gás e da Indústria Naval.

Além disso, o conteúdo desta investigação pode contribuir para a formação dos atores que desejem ingressar no setor estudado. Materiais que descrevam o funcionamento das organizações são escassos. Neste sentido, esta dissertação pode servir como uma fonte de informações sobre a atuação dos gestores, permitindo o contato inicial de estudantes e demais interessados com este conteúdo.

Entretanto, espera-se que os resultados deste estudo sejam aprimorados por estudos posteriores. Sabe-se que o conhecimento construído nesta dissertação não possui um fim em si mesmo. Neste sentido, apresentam-se, na seção a seguir, algumas sugestões para realização de estudos futuros.

6.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Por mais que um assunto seja explorado em um estudo, sempre existem pontos que podem ser mais aprofundados, neste sentido nesta seção recomendam-se estudos posteriores. Acredita-se que este estudo, em conjunto com outros trabalhos, pode contribuir para a aprendizagem dos gestores atuantes no setor metal-mecânico no Brasil. É possível que a realização de outras pesquisas sobre a temática estudada no âmbito desta dissertação contribua para o enriquecimento da literatura na área e para o desempenho das empresas

sim, defende-se que os futuros estudos poderiam se concentrar em:

- a) Descrever o processo de aprendizagem de gestores de empresas fornecedoras das cadeias do Petróleo e Gás e da Indústria Naval de diferentes tamanhos e de outros Estados, fornecendo subsídios para um estudo comparativo;
- b) Investigar em empresas fornecedoras das cadeias do Petróleo e Gás e da Indústria Naval a importância dos cursos e treinamentos e da reflexão e atitude dos atores para a aprendizagem;
- c) Empreender um estudo longitudinal com base em observações da realidade estudada, evidenciando quais as variações de *performances* ocorrem no âmbito de uma mesma rotina e como estas variações influenciam no aprendizado e nas mudanças promovidas nas atividades relacionadas com a rotina em questão;
- d) Investigar se a adoção de normas e padrões bem definidos contribui para a aprendizagem no contexto organizacional e como este aprendizado pode contribuir para o aperfeiçoamento dos mesmos;
- e) Por fim, fazer um estudo da aprendizagem de gestores sobre suas experiências que evidencie até que ponto as políticas das organizações significam os meios pelos quais os gestores acreditam que devem aprender.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, S. Dinâmica Industrial e Cumulatividade Tecnológica: O Modelo Nelson-Winter Revisitado. ANPEC - Associação Nacional dos Centros de Pós-graduação em Economia, **Anais do XXXI Encontro Nacional de Economia**. Porto Seguro (Bahia), 2003.
- ANTONACOPOULO, E. P. The Relationship between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices. **Management Learning**, Vol. 37(4), p. 455-473, Dec. 2006.
- ARGYRIS, C. Double-loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, v. 55, n. 5, p. 115-125, September-October, 1977.
- BECKER, M. C. Organizational Routines: a review of the literature. **Industrial and Corporate Change**. volume 13, number 4, p. 643-677, 2004.
- BECKER, M. C. The concept of routines: some clarifications. **Cambridge Journal of Economics**, vol. 29, n. 2, p. 249-262, 2005.
- BOGDAN, R. C. BIKLEN, S. K. **Investigação Qualitativa em Educação**. 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, February, p. 40-57, 1991.
- CANDY, P. Understanding the individual nature of learning. In: _____. **Self direction for lifelong learning: a comprehensive guide to theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. Cap. 8, p. 249-278.
- CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **O poder nas organizações**. São Paulo: Thomson, 2007.
- CLEGG, Stewart. **Organizações Modernas**. Celta: Oeiras, Portugal, 1998.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010
- CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. New Jersey: Prentice Hall, 1963.
- DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DENZIN, Norman K ; LINCOLN, Yvonna S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: _____. (Org.). **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, cap. 1, p. 15-41.
- DEWEY, J. **Como Pensamos: como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo**. 3. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.

o. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. IN: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; CROSSAN, M.; NICOLINI, D. Organizational Learning: Debates Past, Present and Future. **Journal of Management Studies**. September, 2000.

EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 259-272, 1998.

ELKJAER, B. Organizational learning: the øthird wayø **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 419-434, December, 2004.

ELKJAER, B. Pragmatism: a learning theory for the future. In: ILLERIS, K. **Contemporary Theories of Learning**. New York: Taylor & Francis Routledge, 2009. Cap. 5, p. 74-89.

FELDMAN, M. A performative perspective on stability and change in organizational routines. **Industrial and Corporate Change**. v. 12, n. 4, p. 727-752, 2003.

FELDMAN, M.; RAFAELI, A. Organizational routines as sources of connections and understandings. **Journal of Management Studies**, v. 39, p. 309-332, may, 2002.

FELDMAN, M.; PENTLAND, B. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, p. 94, Mar., 2003.

FENWICK, T. **Experiential Learning: A Theoretical Critique from Five Perspectives**. Information Series No. 385. ERIC Clearinghouse on Adult, career, and Vocational Education, Columbus, on. Office of Educational Research and Improvement (ED), Washington, DC. 2001.

FENWICK, T. Understanding Relations of Individual - Collective Learning in Work: A Review of Research. **Management Learning**, v. 39, n 3, p. 227-243, 2008.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Bookman/Artmed: Porto Alegre, 2009.

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.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

GUEDES, M. Refinaria qualifica indústrias do setor eletro-metal-mecânico. **SIMMEPE**, dez., 2011. Disponível em: <<http://www.simmepe.org.br/>>. Acesso em: 15 Jan. 2012.

HALES, C. Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 3, p. 471-506, May, 2005.

Harvard Business Review, January 2007.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E., **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

JARVIS, P. Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. **Adult Education Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 164-172, Spring, 1987.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P. BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, p. 69-95, 2009.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Introducing the strategy as practice perspective. In: _____. **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge: Cambridge University Press. p. 3-27, Cap. 1, 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest Editors' Introduction Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Study**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

KIM, D. The link between individual learning and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, Fall, 1993.

KOTTER, J. O que os gerentes gerais eficazes realmente fazem. In: _____. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. Cap. 7, p. 126-151.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.

LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. de.; VIEIRA, R. S. G. O papel da teoria no método de pesquisa em Administração. **Organizações em contexto**, Ano 5, n.10, julho-dezembro 2009.

LIMA, J. P. R.; SICSÚ, A. B. PADILHA, M. F. F. G. Economia de Pernambuco: transformações recentes e perspectivas no contexto regional globalizado. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 38, nº 4, out-dez. 2007.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. In: DENZIN, Norman K ; LINCOLN, Yvonna S. (Org.). **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, cap. 6, p. 169-192.

LUDKE, H. Discussão do Trabalho de Robert E. Stake Estudo de Caso em Pesquisa e Avaliação Educacional. **Educação e Seleção**, São Paulo, n.º 7, jan./jun., 1983.

MERRIAM, S. B. **Quantitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R.; BAUMGARTNER, L. Traditional learning theories. In: _____. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass. 3. ed. 2007. Cap. 11, p. 275-297.

MEZIROW, J. Making meaning: the dynamics of learning. In: _____. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

_____. Understanding transformation theory. **Adult Education Quarterly**, v. 44, n. 4, p. 222-232, Summer, 1994.

MIETTINEN, R. The concept of experiential learning and John Dewey's theory of reflective thought and action. **International Journal of Lifelong Education**, v. 19, n. 1, p. 54-72, Jan./Feb., 2000.

MILAGRES, R. Rotinas ó Uma Revisão Teórica. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas (SP), 10 (1), p.161-196, janeiro/junho, 2011.

MINTZBERG, H. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v. 3, p. 5-37.

_____. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 4, p. 419-437.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University, 1982.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de.; MELLO, S. C. B. de,. Pesquisa Qualitativa nos Estudos Organizacionais: Contribuições Fenomenológicas de Alfred Schütz. **Organizações em contexto**, Ano 4, n. 8, dezembro 2008.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. 3. ed. California: Sage Publications, 2002.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. . In: _____. (Ed.). **Handbook of Strategy and Management**. London: SAGE Publications, 2002. Cap. 1, p. 3-19; 27-30.

PONTES, S. Refinaria qualifica indústrias do setor eletro-metal-mecânico. **SIMMEPE**, dez., 2011. Disponível em: <<http://www.simmepe.org.br/>>. Acesso em: 15 Jan. 2012.

PORTER, M. E. Toward a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p.95-117, Winter Issue, 1991.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

SCHATZKI, T. R.; CETINA, K. K.; SAVIGNY, E. V. **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001.

SCHON, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. USA: Basic Books, 1983. p. 49-69; 236-245.

SIMON, H. A. Bounded Rationality and Organizational Learning. **Organization Science**, v. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March (1991), pp. 125-134.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

STAKE, R. E. Qualitative Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) **Handbook of qualitative research**. 3. ed. London: Sage, 2005. Cap. 17, p. 443-466.

STAKE, Robert E. **Multiple Case Study Analysis**. 2. ed. New York, London: The Guilford Press, 2006.

WITTGENSTEIN, Ludwig. *Investigações Filosóficas*. Trad. Marcos G. Montagnoli. Petrópolis: Vozes, 1996.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, 731-735, 1996.

_____. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

_____. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Recife, ___ de ___ de 2012.

ILMO. Sr/Sra.

Prezado Senhor(a),

Maria Luciana de Almeida, minha orientanda do curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), está realizando uma pesquisa sobre os processos de aprendizagem dos estrategistas de organizações que atuam na cadeia produtiva do petróleo, gás e indústria naval de Pernambuco.

Na atual fase, o projeto de pesquisa da aluna de mestrado tem como objetivo a compreensão de como ocorre a aprendizagem dos estrategistas sobre a realização de estratégias relacionadas com a rotina da qualidade. No momento, a mestranda está elaborando a fundamentação teórico-metodológica do estudo. Trata-se de um estudo de caso qualitativo, a finalidade é selecionar uma organização e estudá-la em profundidade. Na fase de coleta de dados, pretende-se fazer entrevista(s) com os estrategistas selecionados, realizar observações *in loco* e analisar documentos que sejam relevantes para o estudo.

Neste sentido, venho por meio desta solicitar um primeiro encontro para a obtenção de algumas informações iniciais e para verificar a possibilidade de sua empresa constituir o segmento empírico da pesquisa.

Agradecendo antecipadamente a atenção de V. Sa., despeço-me,

Atenciosamente,
Eduardo de Aquino Lucena, Dr.
Professor do PROPAD/UFPE

Formulário com perfil dos entrevistados

Nome: _____	Data: ____/____/____	
Identificação do entrevistado a ser utilizada pela pesquisa: _____		
Sexo: _____	Estado civil: _____	Idade: _____
Formação: _____		
Tempo na empresa: _____		
Cargo atual: _____		
Cargos anteriores: _____		
Tempo no cargo atual: _____		
Número de subordinados: _____		
Email: _____		

APÊNDICE C ó Roteiro de entrevista (1º coleta de dados)

- 1 Descreva brevemente a trajetória da organização em que trabalha.
- 2 Faça um breve histórico de sua trajetória profissional, descrevendo sua evolução na empresa em que trabalha atualmente.
- 3 Quais são as rotinas relacionadas com a gestão da qualidade?
- 4 Descreva cada uma das rotinas relacionadas a gestão da qualidade.
- 5 Quais as principais atividades relacionadas com a gestão da qualidade são exercidas pelo senhor?
- 6 O que mudou nestas rotinas nos últimos dois anos?

teirode entrevista (2° coleta de dados)

PERGUNTAS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
Aprendizagem	
Para o senhor (a) o que é aprendizagem?	
Como são obtidas informações sobre as atividades exercidas pelo senhor (a) na organização?	
Como o senhor aprende a exercer suas práticas (atividades) profissionais relacionadas à rotina de controle de qualidade dos produtos?	Whittington (2003).
Aprendizagem Formal	
Quais os programas promovidos pela empresa para o seu desenvolvimento profissional no que diz respeito à rotina de controle de qualidade dos produtos?	Gherardi, Nicolini e Odella (1998).
O que é aprendido nestes programas, quais habilidades são aprimoradas? Houve alguma modificação no seu trabalho a partir destes programas?	Pentland e Feldman (2005).
Descreva as alterações promovidas por estes programas nas práticas relativas rotina de controle de qualidade dos produtos?	Feldman e Pentland (2003).
Aprendizagem Informal	
Em que situações o senhor (a) aprende, sobre a execução das atividades relacionadas com a rotina de controle de qualidade dos produtos, com colegas de trabalho? Os relacionamentos interpessoais lhe proporcionaram alguma alteração nestas atividades? Descreva-a.	Brown e Duguid (2001); Gherardi, Nicolini e Odella (1998); Lave e Wenger (1991).
Como a empresa incentiva o compartilhamento de informações relativas rotina de controle de qualidade dos produtos?	Gherardi, Nicolini e Odella (1998); Elkjaer (2004).
O senhor (a) participa de algum grupo informal? Como a participação neste grupo contribui para sua aprendizagem em relação rotina de controle de qualidade dos produtos?	Gherardi, Nicolini e Odella (1998); Lave e Wenger (1991).
Aprendizagem pela Experiência ó Experiência	
Como as suas experiências pessoais e/ou profissionais influenciam seu aprendizado?	Elkjaer (2004); Dewey (1938).
O que foi aprendido até o presente momento na	

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

feitas no seu trabalho a partir desta aprendizagem?	
Relate experiências que lhe proporcionaram uma aprendizagem significativa para sua prática profissional.	Candy (1991); Jarvis (1987); Dewey (2010).
O que o senhor aprendeu sobre as práticas de gestão da qualidade com essas experiências?	Lave e Wenger (1991)
Como essas experiências influenciam a execução das práticas relacionadas com a rotina de controle de qualidade dos produtos?	Dewey (2010); Candy (1991); Jarvis (1987); Mezirow (1991).
Descreva uma situação em que ocorreram mudanças nas atividades relativas à rotina de controle de qualidade dos produtos em virtude de situações inesperadas (demandas novas).	Elkjaer (2004); Jarvis (1987); Miettinen (2002).
Aprendizagem pela Experiência ó Reflexão	
O senhor costuma refletir sobre suas experiências diárias? Descreva as situações que o senhor reflete?	Candy (1991); Dewey (2010); Jarvis (1987); Miettinen (2002).
O que o senhor aprende com essas reflexões? Como essas reflexões influenciam em suas atividades relacionadas com a rotina de controle de qualidade dos produtos?	Dewey (2010); Miettinen (2002).
Existem situações relacionadas com a rotina de controle de qualidade dos produtos em que seus hábitos não funcionam? Descreva-as.	Dewey (2010); Miettinen (2002).
Quando surgem problemas, como o senhor age? Existe um processo de reflexão na formulação de soluções?	Dewey (2010); Miettinen (2002).
Quais as situações em que os conceitos de administração são utilizados? No momento em que o senhor perceber que existe algum problema são usados conceitos de administração?	Dewey (2010); Miettinen (2002).
Na solução de problemas são feitos planos de ação? Como estes planos são elaborados?	Dewey (2010); Miettinen (2002).
Suas experiências de aprendizagem contribuem para o desempenho da rotina de controle de qualidade dos produtos? Como?	
Estratégia como prática	
Como o senhor define estratégia? O que o senhor associa a estratégia?	
Que fatores o senhor associa a execução da estratégia? Como ocorre a execução da estratégia?	Whittington (1996); Johnson et al. (2007).

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

<p>... por fazer da estratégia? Quais atividades são desempenhadas para fazer a estratégia?</p>	<p>Jarzabkowski; Balogun; Seidl (2007).</p>
<p>Como acontece a comunicação da estratégia na organização? A estratégia organizacional influencia suas atividades diárias? Como?</p>	<p>Feldman; Pentland (2003).</p>
<p>Os documentos formais, relacionados com a rotina de controle de qualidade dos produtos são importantes para a estratégia? Eles influenciam no desenvolvimento de suas atividades? Como?</p>	<p>Feldman; Pentland (2003); Whittington (2006); Johnson et al. (2007).</p>
<p>A sua aprendizagem contribui para fazer a estratégia? Suas ações, em relação à rotina de controle de qualidade dos produtos, geram alterações nos procedimentos adotados na organização? Como?</p>	<p>Feldman; Pentland (2003); Whittington (2006); Johnson et al. (2007); Jarzabkowski; Balogun; Seidl (2007).</p>
<p>Qual a importância das interações interpessoais na empresa para o fazer da estratégia em relação a rotina de controle de qualidade dos produtos?</p>	<p>Whittington (2006); Jarzabkowski; Balogun; Seidl (2007).</p>
<p>Qual a importância da experiência pessoal e profissional para o fazer da estratégia em relação a rotina de controle de qualidade dos produtos?</p>	<p>Dewey (2010); Jarzabkowski; Balogun; Seidl (2007).</p>
<p>Houve alguma mudança significativa nos procedimentos adotados pela organização nos últimos tempos? Quais? O que o senhor aprendeu a partir das mudanças? Em que contexto e quais atores propiciaram as alterações de procedimentos ocorrerem?</p>	<p>Feldman; Pentland (2003).</p>

APÊNDICE E 6 Organograma da Metálica

