

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

**A aprendizagem de executivos de organizações do  
setor metalmecânico e que atuam como fornecedoras  
da cadeia produtiva de petróleo e gás natural em  
Pernambuco**

**Claudemir Inacio dos Santos**

**Recife, 2009**

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 encontra-se, 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.**

---

Título da Dissertação: A aprendizagem de executivos de organizações do setor metalmeccânico e que atuam como fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural em Pernambuco

Nome do Autor: Claudemir Inacio dos Santos

Data da aprovação: 11 de agosto de 2009

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife-PE, 11 de agosto de 2009

-----  
Claudemir Inacio dos santos

**Claudemir Inacio dos Santos**

**A aprendizagem de executivos de organizações do  
setor metalmecânico e que atuam como fornecedoras  
da cadeia produtiva de petróleo e gás natural em  
Pernambuco**

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Aquino Lucena

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco

Santos, Claudemir Inacio dos

A aprendizagem de executivos de organizações do setor metalmecânico e que atuam como fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural em Pernambuco / Claudemir Inacio dos Santos. - Recife : O Autor, 2009.

169 folhas : fig. , quadros, abrev. e siglas.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2009.

Inclui bibliografia e apêndice.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Gestão do conhecimento. 3. Executivos. I. Título.

658.3

CDU (1997)

UFPE

658.4

CDD (22.ed.)

CSA2009 - 099

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

# **A aprendizagem de executivos de organizações do setor metalmecânico e que atuam como fornecedoras na cadeia produtiva de petróleo e gás natural em Pernambuco**

**Claudemir Inacio dos Santos**

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 11 de agosto de 2009.

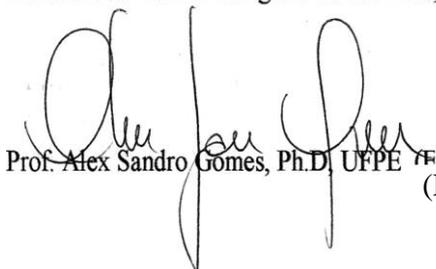
Banca Examinadora:



Prof. Eduardo de Aquino Lucena, Dr, UFPE, (Orientador)



Prof. Sonia Maria Rodrigues Calado Dias, Ph.D, FBV, (Examinadora Externa)



Prof. Alex Sandro Gomes, Ph.D, UFPE (Examinador Externo)

*Ninguém educa ninguém, como  
tampouco ninguém se educa a si mesmo: os homens  
se educam em comunhão, mediatizados pelo mundo.*  
**PAULO FREIRE**

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus pela dádiva da vida.

Aos meus familiares, que em todos os momentos são o meu refúgio.

Aos amigos de longe e aos de perto. Aos antigos e aos mais recentes. Aos que nada me devem e àqueles a quem devo muito. Aos que vejo diariamente e aos que raramente encontro.

Ao meu orientador, Professor Eduardo Lucena, minha gratidão pela compreensão e apoio em todos os momentos, particularmente no segundo semestre de 2008.

À professora Sonia Calado e ao Professor Alex Sandro Gomes pelas luzes que lançaram sobre este trabalho.

À Universidade Federal de Pernambuco, em especial ao Departamento de Ciências Administrativas (DCA) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD), pelo acolhimento, confiança e pelas inúmeras aprendizagens. Ao Professor Denílson Marques e ao Professor Jairo Dornelas pela compreensão e apoio. Ao Professor Pedro Lincoln, que me proporcionou grandes desafios intelectuais. Ao Professor Marcos Primo por abrir as portas do segmento empírico.

Aos funcionários e bolsistas do DCA, PROPAD, MBA e NHT pela disponibilidade em atender às minhas muitas solicitações. Em especial a Irani Vitorino e Francisco (Chico). A todo o pessoal de apoio do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA/UFPE): biblioteca, escolaridade, apoio pedagógico, copiadora e serviços gerais.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Tecnológico (CNPq) pela bolsa de estudo recebida durante o primeiro ano do mestrado. À Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia (FACEPE), que considerou meu projeto de estudo relevante para a área estratégica do Estado de Pernambuco e concedeu-me bolsa de estudo para o segundo ano do mestrado.

À direção das organizações participantes deste estudo, especialmente aos executivos que dedicaram um pouco do seu escasso tempo para compartilhar comigo a riqueza de suas experiências pessoais e profissionais.

Aos colegas da turma 13 do Mestrado. Eu tenho muitos motivos para lembrá-los, inclusive nas veias...

À comunidade acadêmica de estudo sobre aprendizagem organizacional pelas valiosas contribuições a esta investigação.

Em especial à Neide, companheira em todos os desafios. Em especial a Felipe e à Renata, filhos amados.

Muito obrigado!

## Resumo

O objetivo desta pesquisa foi compreender alguns aspectos da aprendizagem de executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural. As perguntas de pesquisa que nortearam este estudo foram: a) Como os executivos aprendem em seu contexto prático-social? b) Quais as experiências em que os estoques de conhecimentos dos executivos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho? c) Quais as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências em que os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho? d) Como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem? A fundamentação teórica utilizada foi constituída por estudos das áreas de aprendizagem situada, aprendizagem pela experiência e trabalho do executivo. Este é um estudo qualitativo de múltiplos casos, e foi realizado em três organizações situadas na Região Metropolitana de Recife: Metalúrgica, ENGEMAN e CODISTIL. A coleta de dados foi realizada por intermédio de doze entrevistas semiestruturadas, documentos e observação. Na investigação dos casos emergiram categorias e, em seguida, foi realizada a análise cruzada dos casos. As principais conclusões são que: a) No contexto prático-social os executivos aprendem interagindo com parceiros, com superiores hierárquicos e com funcionários de menor nível hierárquico; b) Os executivos aprendem por meio de experiências de disjunção; c) Os executivos aprendem a enfrentar experiências de disjunção utilizando como estratégias: redes de relacionamentos, comunidades de prática e reflexão; d) O trabalho dos executivos foi alterado pelo desenvolvimento de habilidades para articular diferentes conhecimentos sobre o papel do executivo: conhecimento do negócio, estabelecimento de prioridades, uso do poder, condução de reunião e comunicação.

**Palavras-chave:** Aprendizagem de executivos. Aprendizagem situada. Aprendizagem pela experiência. Aprendizagem organizacional. Executivos da cadeia de petróleo e gás natural.

## Abstract

This research aimed to understand some aspects of the executive's apprenticeship at petroleum and natural gas productive chain providing organizations. The inquiries which led this study were: a) How do the executives learn in their practical and social context? b) What experiences in which of the executives' knowledge background were not enough for their performance at work? c) What strategies were used by the executives while facing experiences when their knowledge background were not enough for their performance at work? d) How was the executives' job changed by learnship? The theoretical basis used in this research was composed by studies of project oriented learning (POL), experiential learning and executive work. This is a qualitative study of many cases and took place in three organizations in Recife's metropolitan area: Metalúrgica, ENGEMAN and CODISTIL. The data collection was done through twelve semi-structured interviews, documents and observations. During the case inquiry, some categories broke out and, afterwards, a cross analysis of the cases was done. The main conclusions are: a) In their practical and social context, executives learn by interacting with partners, their superiors or co-workers of a lower hierarchic level; b) executives learn through disjunction experiences; c) executives learn how to face disjunction experiences using relationship networks, communities of practice (CoP's), and reflection as strategies; d) the executives' job was changed by the development of skills to articulate different sets of knowledge about the executive's role: knowledge about the business, establishment of priorities, use of power, chairing of meetings and communication.

**Key words:** Executive learning. Project oriented learning. Experiential learning. Organizational learning. Petroleum and natural gas productive chain executives.

## **Lista de Figuras**

Figura 1 (2): Modelo do ciclo de aprendizagem de Kolb	49
Figura 2 (2): Modelo ampliado do processo de aprendizagem	51
Figura 3 (2): A transformação da pessoa por meio da aprendizagem	53
Figura 4 (2): Os papéis do executivo	57

## Lista de Quadros

Quadro 1 (4):	Como os executivos aprendem em seu contexto prático-social	124
Quadro 2 (4):	Aprendizagem na interação entre executivos e parceiros	125
Quadro 3 (4):	Aprendizagem na interação entre executivos e superiores hierárquicos	126
Quadro 4 (4):	Aprendizagem na interação entre executivos e funcionários	127
Quadro 5 (4):	Como os executivos legitimam-se pela relação de confiança	128
Quadro 6 (4):	Como os executivos legitimam-se pelo conhecimento profissional	129
Quadro 7 (4):	Tipos de experiências de disjunção	131
Quadro 8 (4):	Estratégias dos executivos para enfrentar experiências de disjunção	133
Quadro 9 (4):	Como o trabalho dos executivos foi alterado pela aprendizagem	134

## Lista de Abreviaturas e Siglas

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas  
ANP - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis  
BP - *British Petroleum*  
CNP – Conselho Nacional do Petróleo  
CONDEPE/FIDEM - Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco  
CREA – Conselho Nacional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia  
CSIS - *Center for Strategic and International Studies*  
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos  
EAS - Estaleiro Atlântico Sul  
EPE - Empresa de Pesquisa Energética (Brasil)  
EPI – Equipamento de proteção individual  
FIEPE - Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco  
FNQ – Fundação nacional de Qualidade  
GIRO – Grupo de Pesquisa Gestão da Inovação em Redes de Operações  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IEA - *International Energy Agency*  
INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial  
ISO – International Organization for Standardization  
MME - Ministério de Minas e Energia  
OPEP - Organização dos Países Exportadores de Petróleo  
PDVSA - Petróleos Derivados de Venezuela S/A  
PET - Resina de politereftalato de etileno  
PETROBRAS - Petróleo Brasileiro S/A  
PETROQUÍMICASUAPE – Petroquímica de Pernambuco  
PETROQUISA – Petrobras Química S/A  
PIB - Produto Interno Bruto  
PROÁLCOOL - Programa Nacional do Alcool  
PROMINP - Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural  
PROPAD – Programa de Pós-Graduação em Administração  
PROPEQ – Prêmio Pernambucano de Qualidade  
PTA – Ácido tereftálico  
REFIS – Programa de recuperação Fiscal  
SIMMEPE – Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado de Pernambuco  
TRANSPETRO - Petrobras Transporte S/A  
UFPE - Universidade Federal de Pernambuco  
UNICAP - Universidade Católica de Pernambuco  
WEA – *World Energy Outlook*

# Sumário

<b>1. Introdução</b>	<b>13</b>
1.1 Problema e questão de pesquisa	15
1.2 Objetivo Geral	20
1.3 Objetivos Específicos	20
1.4 Relevância e justificativa da pesquisa	21
1.4.1 A indústria petrolífera	21
1.4.2 A indústria petrolífera no Brasil	23
1.4.3 Indústria petrolífera em Suape	27
1.4.4 A indústria petrolífera e o setor metalmeccânico	29
1.4.5. Justificativa teórico-acadêmica	33
1.4.6 Justificativa para a prática	35
1.5 O pesquisador	36
1.6 Estrutura da dissertação	37
<b>2. Fundamentação teórica</b>	<b>39</b>
2.1 Aprendizagem	39
2.1.1 Aprendizagem situada	42
2.1.2 Aprendizagem pela experiência	47
2.1.2.1 Aprendizagem pela disjunção	52
2.2 O trabalho do executivo	55
2.2.1 Estudos sobre executivos brasileiros	61
<b>3. Procedimentos metodológicos</b>	<b>64</b>
3.1 Questões de pesquisa	64
3.2 Delineamento do estudo	65
3.3 Seleção da amostra	68
3.4 Coleta de dados	71
3.5 Análise dos dados	73
3.6 Validade	75
3.7 Limitações do estudo	76
<b>4. Resultados</b>	<b>79</b>
4.1 Metalúrgica	79
4.1.1 O contexto de atuação dos executivos	81
4.1.2 Entender como os executivos aprendem em seu contexto prático-social	82
4.1.2.1 Interagindo com parceiros	83
4.1.2.2 Interagindo com superiores hierárquicos	84
4.1.2.3 Interagindo com funcionários de menor nível hierárquico	85
4.1.2.3.1 Legitimação pela criação de uma relação de confiança	86
4.1.2.3.2 Legitimação pelo conhecimento profissional	87
4.1.3 Descrever experiências nas quais os estoques de conhecimentos dos executivos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho	87
4.1.3.1 Experiências de disjunção por demandas externas	88
4.1.3.2 Experiências de disjunção por demandas internas	89
4.1.4 Descrever as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências nas quais os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho	90
4.1.4.1 Redes de relacionamentos	90
4.1.4.2 Reflexão sobre as experiências de disjunção	91

4.1.5	Descrever como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem	92
4.1.5.1	Habilidades para articular diferentes conhecimento sobre os papéis do executivo	92
4.1.5.1.1	Conhecimento do negócio	92
4.1.5.1.2	Estabelecimento de prioridades	93
4.2	ENGEMAN	94
4.2.1	O contexto de atuação dos executivos	96
4.2.2	Entender como os executivos aprendem em seu contexto prático-social	97
4.2.2.1	Interagindo com parceiros	98
4.2.2.2	Interagindo com superiores hierárquicos	99
4.2.2.3	Interagindo com funcionários de menor nível hierárquico	99
4.2.2.3.1	Legitimação pela criação de uma relação de confiança	100
4.2.2.3.2	Legitimação pelo conhecimento profissional	101
4.2.3	Descrever experiências nas quais os estoques de conhecimentos dos executivos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho	102
4.2.3.1	Experiências de disjunção por demandas externas	102
4.2.3.2	Experiências de disjunção por demandas internas	104
4.2.4	Descrever as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências nas quais os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho	105
4.2.4.1	Redes de relacionamentos	105
4.2.4.2	Reflexão sobre as experiências de disjunção	106
4.2.5	Descrever como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem	107
4.2.5.1	Habilidades pra articular diferentes conhecimento sobre os papéis do executivo	107
4.2.5.1.1	Conhecimento do negócio	108
4.2.5.1.2	Condução de reunião	109
4.3	CODISTIL	109
4.3.1	O contexto de atuação dos executivos	110
4.3.2	Entender como os executivos aprendem em seu contexto prático-social	112
4.3.2.1	Interagindo com parceiros	112
4.3.2.2	Interagindo com superiores hierárquicos	113
4.3.2.3	Interagindo com funcionários de menor nível hierárquico	114
4.3.2.3.1	Legitimação pela criação de uma relação de confiança	115
4.3.2.3.2	Legitimação pelo conhecimento profissional	116
4.3.3	Descrever experiências nas quais os estoques de conhecimentos dos executivos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho	117
4.3.3.1	Experiências de disjunção por demandas externas	117
4.3.4	Descrever as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências nas quais os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho	119
4.3.4.1	Reflexão sobre as experiências de disjunção	119
4.3.4.2	Comunidades de prática	120
4.3.5	Descrever como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem	121
4.3.5.1	Habilidades pra articular diferentes conhecimento sobre os papéis do executivo	121
4.3.5.1.1	Uso do poder	121
4.3.5.1.2	Condução de reunião	122
4.3.5.1.3	Uso da “ferramenta” comunicação	122
4.4	Análise cruzada dos casos	122
4.4.1	Entender como os executivos aprendem em seu contexto prático-social	124
4.4.2	Descrever experiências nas quais os estoques de conhecimento dos executivos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho	130

4.4.3 Descrever as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências nas quais os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho	132
4.4.4 Descrever como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem	134
<b>5. Discussão dos resultados</b>	<b>137</b>
5.1 Entender como os executivos aprendem em seu contexto prático-social	137
5.2 Descrever experiências nas quais os estoques de conhecimento dos executivos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho	139
5.3 Descrever as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências nas quais os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho	141
5.4 Descrever como o trabalho dos executivos foi alterado pela aprendizagem	144
6. Conclusões, implicações e recomendações	149
6.1 Conclusões	149
6.2 Implicações para a prática	155
6.3 Recomendações para pesquisas futuras	156
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>158</b>
<b>APÊNDICE A – Carta de apresentação enviada às organizações</b>	<b>166</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista</b>	<b>167</b>
<b>APÊNDICE C – Formulário de informações básicas sobre os participantes</b>	<b>169</b>

# 1 Introdução

---

A sociedade contemporânea é caracterizada por uma grande complexidade e por rápidas transformações econômicas, tecnológicas e sociais. Estas transformações alteram o ambiente de negócios e as organizações oscilam diante das discontinuidades criadas por um nível crescente de competição acirrada, volatilidade, mudanças demográficas, explosão de conhecimentos e meios de comunicação continuamente mais rápidos.

Numa sociedade com estas características, o desenvolvimento da habilidade de aprender tem sido destacado pela literatura como um dos desafios decorrentes de um ambiente em rápidas mudanças. No ambiente organizacional as mudanças incluem a ideia de organização como um sistema de geração de conhecimento e de processamento de informações; a ideia de trabalho como uma forma de desenvolvimento humano. e a ideia de aprendizagem organizacional como produto das interações sociais no ambiente profissional.

Diversos autores (DRUCKER, 1976, 2002; STEWART, 1998; WOOD, 2004; ARGYRIS, 2006; DE GEUS, 2006) defendem que um aspecto preponderante para enfrentar as incertezas de um ambiente em transformação reside na capacidade da organização de transformar as experiências e os conhecimentos dos seus membros em soluções criativas e inovadoras, capazes de atender rapidamente às demandas ambientais. Para estes autores, a instabilidade nos mercados, as mudanças tecnológicas e o acirramento da competição exigem das organizações uma capacidade de ajustamento contínuo.

Neste contexto, os executivos estão submetidos a desafios que exigem capacidade de percepção e de adaptação para entender e interpretar rapidamente os acontecimentos do meio ambiente e garantir a sobrevivência e desenvolvimento das organizações em que atuam. Segundo Prange (2001, p. 55), num ambiente de negócios os executivos atribuem significados às suas experiências com base em suas interações no ambiente organizacional. Eles interpretam continuamente o significado de suas próprias ações, assim como as de outras pessoas. Deste modo, as organizações devem estimular os seus membros a aprenderem para se adaptar e interpretar um ambiente em rápidas transformações (ARGYRIS, 2006).

Entender o papel da aprendizagem e as relações com as atividades desenvolvidas pelos executivos torna-se um importante aspecto a ser considerado pelas organizações. Compreender como a prática social e as experiências influenciam as atividades no ambiente corporativo podem melhorar o desempenho dos executivos e das organizações.

Para isso, as oportunidades para aprender devem estar em toda parte e não mais restritas a salas de aula, e os executivos devem aprender onde passam a maior parte da vida: no trabalho (MARIOTT, 1996). Assim, as organizações podem ser entendidas como centros educacionais por serem capazes de influenciar a aprendizagem e a vida dos executivos. Para Elkjaer (2001, p. 107-108), os executivos aprendem no trabalho, uma vez que a ação e a interação bem como a experiência individual e coletiva são partes integrantes do mundo relacional, e o ambiente de trabalho pode oferecer experiências ricas para a aprendizagem.

O campo da aprendizagem organizacional tem produzido uma série de debates sobre o papel dos indivíduos e das organizações neste processo. Destas discussões emergiram duas abordagens: organizações de aprendizagem e aprendizagem organizacional (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001). A organização de aprendizagem foi desenvolvida principalmente por consultores que perceberam a importância comercial da aprendizagem organizacional (p. 16). Esta abordagem tem uma orientação voltada para o desenvolvimento de modelos normativos, metodologias e ferramentas específicas para mensurar a aprendizagem em uma organização (p.23-24). A aprendizagem organizacional, por seu turno, é mais conceitual e foi desenvolvida a partir de estudos acadêmicos em disciplinas como Economia, Sociologia, Psicologia e Administração, e busca entender a natureza e o processo de aprendizagem nas organizações (p. 23).

No intuito de superar aparentes divergências entre estas perspectivas, diversos autores (EASTERBY-SMITH e ARAUJO, 2001; PRANGE, 2001; ELKJAER, 2001 e 2005; ANTONELLO, 2006a; 2006b; ANTONELLO e GODOY, 2007, FENWICK, 2008) defendem que, mesmo considerando que as contribuições sejam oriundas de diferentes abordagens, é possível identificar questões que parecem melhor examinadas a partir de uma perspectiva multiparadigmática. Assim, Easterby-Smith e Araujo (2001, p. 33) advogam que sejam desfeitas as distinções mais artificiais entre as duas abordagens, de modo que um pluralismo saudável contribua para o enriquecimento do campo, visto que as teorias descritivas apresentam implicações prescritivas e as proposições prescritivas têm como base teorias substantivas, mesmo que permaneçam implícitas e encobertas.

Neste ponto, o pesquisador considera importante esclarecer que neste estudo buscou-se compreender como o executivo (indivíduo) aprende e, por extensão, procurou-se obter uma melhor compreensão da aprendizagem organizacional. Segundo Dewey (1979, p. 28), a aprendizagem ocorre em situações sociais, mas é o indivíduo quem aprende, pois apenas o ser humano tem capacidade para atribuir significado às suas experiências. Para Kim (1993, p.37), é necessário distinguir a aprendizagem individual da organizacional para não se correr o risco

de antropomorfizar as organizações ou de se ignorar o papel do indivíduo no processo de aprendizagem. Desta forma, procura-se entender como executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural aprendem - sob o enfoque da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência.

O segmento empírico deste estudo foi desenvolvido em três organizações do setor metalmeccânico da Região Metropolitana de Recife, Estado de Pernambuco: Metalúrgica, CODISTIL e ENGEMAN. A opção pelo setor metalmeccânico justifica-se pela melhor estrutura técnica e financeira deste setor para atender à demanda de uma cadeia produtiva que se caracteriza pelo uso intensivo de tecnologia e que exige de seus fornecedores certificação de qualidade. As organizações pesquisadas foram selecionadas em função de três critérios: 1) potencial para serem fornecedoras de bens e serviços à cadeia produtiva de petróleo e gás natural, ora em implantação no Complexo Industrial e Portuário de Suape; 2) acessibilidade; e 3) tamanho. Deste modo, buscou-se compreender se os diferentes tamanhos das organizações geram oportunidades de aprendizagem distintas para os seus executivos. Para tal, foi elaborado um estudo qualitativo de casos múltiplos em que se busca identificar similaridades e diferenciações entre os casos selecionados.

## **1.1 Problema e questão de pesquisa**

A aprendizagem organizacional, especialmente a partir da década de 1990, tem suscitado uma série de debates nos meios acadêmicos e empresariais acerca de como a aprendizagem ocorre no ambiente de trabalho. Destas discussões (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001; ELKJAER, 2001, PRANGE, 2001; BASTOS et al. 2002; LOIOLA e BASTOS, 2003; ANTONELLO, 2006a; 2006b; ANTONELLO E GODOY, 2007; FENWICK, 2008) emergiram duas linhas de pensamento: a organização de aprendizagem e a aprendizagem organizacional.

A organização de aprendizagem foi desenvolvida, sobretudo, por consultores de empresas que perceberam a importância comercial da aprendizagem. Esta linha de pensamento enfatiza as intervenções práticas e a busca de identificação de modelos ou de formas ideais para que as organizações tornem-se organizações de aprendizagem. Esta abordagem também enfatiza intervenções baseadas em mensuração do que é aprendido (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001, p.23-25), seja pela comparação entre dados históricos, seja pela implantação de sistemas de informações para coleta de dados ou pela ideia de maximizar a aprendizagem.

Para Bastos et al (2002, p. 8), a noção de organizações de aprendizagem nos ajuda a dar sentido a um conjunto de valores e ideias que buscam tornar as organizações mais ágeis no atendimento aos seus clientes. Estes valores e ideias formam uma base dominada por uma lógica prescritiva e normativa de como construir organizações que aprendem.

A aprendizagem organizacional, por seu turno, emergiu a partir de estudos acadêmicos em disciplinas como Administração, Economia e Sociologia (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001; BASTOS et al, 2002). Esta linha de pensamento tem um cunho mais conceitual e concentra-se em entender a natureza e o processo de aprendizagem nas organizações (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001, p. 23).

A literatura sobre aprendizagem organizacional dá ênfase a duas visões: a aprendizagem como processo técnico; e a aprendizagem como processo social (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001, p.18). A aprendizagem organizacional como processo técnico (ZUBOFF, 1994; ARGYRIS, 2006; CHOO, 2006), defende a ideia de que a aprendizagem organizacional diz respeito ao processamento eficaz, interpretação e resposta a algo a partir de informações disponíveis interna e externamente para a organização.

A aprendizagem organizacional como processo social (LAVE e WENGER, 1991; BROWN e DUGUID, 1996; GHERARDI, NICOLINI e ODELLA, 1998; WENGER e SNYDER, 2001; ELKJAER, 2001 e 2005; JARVIS, 2006) focaliza a maneira como o indivíduo atribui significado às suas experiências no trabalho. Nesta perspectiva, a aprendizagem envolveria três dimensões (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001, p. 19): a) a ideia de construção social, em função do convívio e das relações desenvolvidas pelos atores organizacionais, envolvendo, por exemplo, compartilhamento de conhecimentos; b) a ideia de processo político, uma vez que as organizações são formadas por pessoas e grupos com diferentes perspectivas, valores e interesses; e c) a ideia de aprendizagem como artefato cultural, que se manifesta, por exemplo, na forma de um comportamento assimilado e que pode ser transformado em padrão, e passa a ser adotado na socialização de novos membros.

Esta investigação foi desenvolvida sob a perspectiva da aprendizagem organizacional como um processo social, visto que a aprendizagem será considerada como algo que emerge de interações sociais, especificamente, no ambiente de trabalho. Esta perspectiva foi particularmente influenciada por Lave e Wenger (1991). Para eles, os indivíduos aprendem pela construção coletiva do conhecimento, uma vez que a aprendizagem está situada na prática social, sendo, portanto, um aspecto integral e inseparável dessa prática. Ao mesmo tempo em que enfatizam o contexto em que a aprendizagem ocorre, estes autores rejeitam a concepção tradicional de aprendizagem, por entender que esta concepção isola o

conhecimento da prática, pois privilegia a ideia de transferência de conhecimento e de absorção individual de conceitos abstratos. .

Baseados neste pressuposto, Lave e Wenger (1991) introduziram dois conceitos em sua abordagem: comunidades de prática e participação periférica legítima. Comunidades de prática são grupos de pessoas ligadas pelo conhecimento especializado e compartilhado. Já a participação periférica legítima pode ser entendida como o processo por meio do qual um aprendiz torna-se membro efetivo de uma comunidade, legitimando-se pela convivência e pela construção coletiva do conhecimento em uma comunidade de prática.

Sob esta perspectiva, Brown e Duguid (1996, p. 47) consideram que a questão central da aprendizagem é tornar-se um praticante e não apenas aprender sobre a prática. Para ilustrar esta ideia, eles observaram que as organizações estabelecem formalmente as maneiras de realizar um trabalho, seja por meio de manuais, programas de treinamento, planilhas ou por descrições de cargos e de atividades. Muitas vezes, porém, as maneiras previstas nos processos formais são insuficientes para atender às necessidades do cotidiano do trabalho. Então, para suprir estas necessidades os membros da organização formam, espontaneamente, uma comunidade de prática, e se reúnem e discutem suas melhores práticas para atender às demandas do trabalho, criando e compartilhando conhecimentos pela participação e colaboração dos membros dessa comunidade.

Diante do exposto, a aprendizagem de executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural será analisada sob a perspectiva da aprendizagem como processo social. Para compreender como estes profissionais aprendem, este estudo adotou a aprendizagem situada como a primeira abordagem do seu arcabouço teórico. Nesta abordagem, os indivíduos aprendem pela convivência e construção coletiva do conhecimento dentro de comunidades de prática e não pela transferência de conhecimento ou pela construção de conceitos abstratos.

A perspectiva da aprendizagem como processo social também comporta a aprendizagem como reorganização e reconstrução de experiências (ELKJAER, 2001, 2005). Assim sendo, a segunda abordagem adotada neste estudo é a da aprendizagem pela experiência. Neste sentido, a teoria da experiência desenvolvida por John Dewey (1953, 1979) é seminal. Para Dewey (1953), “aprender com base na experiência é fazer uma conexão para trás e para frente entre o que fazemos para os acontecimentos e o que desfrutamos ou sofremos, como consequência deles”. Dewey denominou esta conexão entre experiências e consequências de “*continuum* experiencial”, ou princípio da continuidade da experiência, que pode ser descrita pelo fluxo: *situação – problema – indagação – reflexão – nova situação*.

A escolha das abordagens aqui apresentadas - aprendizagem situada e aprendizagem pela experiência - está suportada nas coletâneas de textos organizadas por Antonello e Godoy (2007) e por Easterby-Smith; Burgoyne e Araujo (2001), que reúnem contribuições de reconhecidos pesquisadores e analisam o estado da arte no campo da aprendizagem organizacional. Para estes autores, a diversidade de perspectivas tem contribuído tanto para o debate em torno da possibilidade ou conveniência de uniformizar as teorias, quanto para as discussões sobre o estudo da aprendizagem organizacional a partir de uma perspectiva multiparadigmática. Easterby-Smith e Araujo (2001) acreditam que a diversidade de enfoques é sinal de vigor do campo, e entendem que seria idílico se pensar numa metateoria:

“Um debate que se tem apresentado na literatura, diz respeito à questão sobre se os teóricos deveriam tentar buscar um referencial único e integrado, ou se deveriam simplesmente reconhecer que cada disciplina opera baseada em visões diferenciadas da realidade e, por essa razão, uma pluralidade de perspectivas deveria ser encarado como um sinal de vigor” (p.16).

Segundo Easterby-Smith e Araujo (2001); Antonello (2005) e Antonello e Godoy (2007), o desafio para a aprendizagem organizacional não está em aprisionar o debate em paradigmas, mas em manter a energia e a vitalidade das contribuições de diversas perspectivas e, concomitantemente, delinear e discutir questões que caracterizam o campo. Para Antonello e Godoy (2007, p.10), mesmo que as contribuições sejam orientadas por diferentes arcabouços teóricos, é possível identificar pontos de interseção e apontar temas e questões que parecem melhor examinadas a partir de uma perspectiva multiparadigmática, especialmente em ciências sociais aplicadas, como é o caso das ciências da Administração.

Nesta perspectiva, uma relevante contribuição ao campo foi dada por Elkjaer (2001, 2005), ao propor uma teoria de aprendizagem social. A proposta desta autora é construir uma perspectiva integradora entre as abordagens da organização de aprendizagem e da aprendizagem organizacional, a partir da ideia de que a aprendizagem nas organizações ocorre nas ações e interações humanas, e sugere que as investigações debruçam-se sobre o cerne da questão: o “como” da aprendizagem.

Segundo Elkjaer (2001), os conceitos de comunidades de prática (Lave e Wenger) e da teoria da experiência (Dewey) são contribuições relevantes para uma teoria de aprendizagem social. A primeira ao enfatizar que para “aprender é necessário participar, estar engajado no projeto organizacional” (p. 108) e a segunda, ao enfatizar que a aprendizagem “envolve tanto ações como cognição, e ações sem cognição são de pouco valor em termos de aprendizagem” (p. 113). Aqui, percebe-se que há uma importante interseção entre as duas abordagens, pois “[...] todo o processo está embutido numa prática social, o que significa que

a aprendizagem envolve mudanças tanto na prática social como em indivíduos engajados em uma contínua reorganização e reconstrução de sua experiência” (p. 113-114). Portanto, ao identificar pontos de interseção entre diferentes contribuições à aprendizagem organizacional e defender a realização de estudos a partir de uma perspectiva multiparadigmática, Elkjaer alinha-se ao pensamento de Antonello e Godoy (2007) e de Easterby-Smith e Araujo (2001).

Para Elkjaer (2001, p.112), a aprendizagem situada e a aprendizagem pela experiência pertencem ao mesmo campo de trabalho, embora enfatizem aspectos levemente diferentes. Um desses aspectos, diz respeito à intencionalidade. Na abordagem da aprendizagem situada, a intencionalidade do aprendiz *tende* (grifo do pesquisador) a desaparecer: “... a participação em qualquer prática implica que ocorrerá aprendizagem de uma forma ou de outra” (p. 108). Já na aprendizagem pela experiência, a intencionalidade do indivíduo é destacada, visto que: “... refletir e pensar são esforços *intencionais* (grifo do pesquisador) que buscam descobrir conexões específicas entre nossas ações e as consequências resultantes [...] Esse processo permite a uma pessoa agir com um objetivo em vista, de maneira proposital” (p.113).

Destarte, entende-se que as considerações e propostas de Antonello e Godoy (2007); Elkjaer (2001, 2005) e Easterby-Smith e Araujo (2001) são contribuições significativas para esta investigação, pois despertaram *insights* no pesquisador sobre a relevância e a oportunidade de realizar um estudo sobre aprendizagem de executivos que, ao mesmo tempo, abordasse a óptica da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência.

Até este ponto tratou-se das vertentes sobre a aprendizagem nas organizações e também das diferentes abordagens que dão embasamento à realização de estudos sobre a temática. Neste momento, acredita-se que seja necessário o pesquisador se posicionar ante uma questão que parece não ser pacífica entre os estudiosos do campo da aprendizagem organizacional: quem aprende é o indivíduo ou a organização?

Para Prange (2001, p.45), esta talvez seja a principal tensão teórica desta vertente. Para ele, os autores que defendem que a organização aprende, enfatizam que a aprendizagem organizacional é algo maior que o somatório das aprendizagens individuais. Enquanto os autores que concebem a aprendizagem no nível individual afirmam que o indivíduo é a fonte primária de aprendizagem. O aprendiz age e aprende na organização, visto que são os indivíduos que criam formas ou estruturas organizacionais que permitem aprender.

Os pesquisadores de posição mais crítica negam à organização o poder de aprender, já que uma organização não seria um ser humano. Entre estes pesquisadores (DEWEY, 1979; KOLB, 1984; CANDY, 1991; LAVE e WENGER, 1991; KIM, 1993; GHERARDI, NICOLINI E ODELLA, 1998; JARVIS, 2006; ANTONELLO, 2006) parece haver consenso

de que é o indivíduo que aprende. Para estes autores, a afirmação de que as organizações podem aprender é, na verdade, uma metáfora que antropomorfiza as organizações, atribuindo-lhes uma condição que é preponderantemente humana. Segundo Bastos et al (2002, p.5), trata-se de uma metáfora que problematiza a relação entre organização e conhecimento, entre organização e processamento social e cognitivo do conhecimento e entre a ação organizacional e a construção da sua realidade social.

Esta investigação tem como pressuposto que a aprendizagem emerge de processos sociais e como tal pressupõe a interação dos indivíduos. Como indicado por Easterby-Smith e Araujo (2001, p. 24-25), “o ponto de partida de uma perspectiva social é a habilidade de indivíduos de aprender, com base em suas experiências, e aprender *dos/com* (grifo do pesquisador) outros em ambientes de trabalho”. Desta forma, entende-se que a posição que parece mais compatível com a posição filosófica do pesquisador e com o propósito deste estudo é que o indivíduo é quem aprende.

Pelo exposto, e em face da oportunidade de contribuir com o campo da aprendizagem organizacional a partir da realidade brasileira, parece consistente realizar um estudo que busque preencher algumas lacunas existentes no campo da aprendizagem organizacional. Assim, esta investigação analisa a aprendizagem de executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural sob a óptica da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. Ademais, descreve como o trabalho dos executivos pesquisados foi alterado pela aprendizagem. Desse modo, surgiu a questão que motivou a realização desta pesquisa: Como executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural aprendem?

## 1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é compreender alguns aspectos da aprendizagem de executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural.

## 1.3 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral foram definidos os objetivos específicos, que estão em relação direta com o arcabouço teórico utilizado neste estudo:

- a) Entender como os executivos aprendem em seu contexto prático-social;
- b) Descrever experiências nas quais os estoques de conhecimento dos executivos foram insuficientes para sua atuação no trabalho;

- c) Descrever as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências nas quais os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para sua atuação no trabalho;
- d) Descrever como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem.

## **1.4 Relevância e justificativa da pesquisa**

Com o objetivo de indicar a relevância desta investigação será feita inicialmente uma contextualização da importância econômica da indústria petrolífera. Em seguida, disserta-se sobre os investimentos da indústria petrolífera no Complexo Industrial e Portuário de Suape, bem como sobre as repercussões econômicas desses investimentos para o Estado de Pernambuco. E, por último, discute-se a inserção do setor metalmeccânico na indústria de fornecedores de bens e serviços à cadeia produtiva de petróleo e gás natural. Vale lembrar que a discussão sobre o setor metalmeccânico deve-se ao fato de que o segmento empírico dessa investigação será desenvolvido em organizações deste setor.

### **1.4.1 A indústria petrolífera**

Denomina-se indústria petrolífera ao conjunto de atividades econômicas relacionadas com a exploração, desenvolvimento, produção, refino, processamento, transporte, importação e exportação de petróleo, gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos e seus derivados (ANP, 2009). Tradicionalmente as atividades desta indústria estão divididas em três segmentos: exploração e produção (*upstream*); refino de petróleo e processamento de gás (*midstream*); e comercialização de derivados (*downstream*) (ANP, 2009; ARAGÃO, 2005, p.2).

A literatura sobre petróleo realça a dimensão política e a sua importância para a economia mundial. De acordo com Fuser (2005, p. 38-39), o petróleo é um recurso natural geograficamente mal distribuído pelo mundo e esta desigualdade tem sido objeto de disputas políticas e econômicas. Segundo dados da IEA, em seu relatório *World Energy Outlook 2008 (WEA 2008)*, os países do Oriente Médio detêm em torno de 67% das reservas comprovadas de petróleo, enquanto Rússia, Irã e Catar detêm 56% das reservas de gás natural. O significado da dimensão política do petróleo para a sociedade moderna foi traduzido por Robert Ebel, Diretor do Programa Nacional de Energia e Segurança, do *Center for Strategic and International Studies – CSIS*, na abertura do *Geopolitics of Energy into the 21st Century Symposium*, em agosto de 2002:

O petróleo abastece mais do que automóveis e aviões. O petróleo abastece o poder militar, os tesouros nacionais e a política internacional. Não é apenas uma *commodity*, que pode ser comprada e vendida no contexto tradicional do equilíbrio entre oferta e demanda. Mas é um determinante do bem-estar, da segurança nacional e do poder internacional dos que possuem esse recurso vital, e o inverso disso para os que não o possuem.

De fato, diferentemente de *commodities* ditas convencionais, o preço do petróleo foge aos cânones da teoria econômica do equilíbrio entre oferta e demanda e depende de um complexo jogo de interesses, envolvendo as grandes empresas internacionais do petróleo, os países produtores (alguns reunidos na Organização dos Países Exportadores de Petróleo - OPEP) e os países consumidores (alguns pertencentes à IEA) (DUTRA, 1995, p.2). Esse complexo jogo reflete a estrutura de poder e o grau de controle que os agentes envolvidos exercem sobre o mercado mundial do produto. Em função disso, as políticas dos Estados na busca de poder e de riqueza se misturam com os interesses privados de grandes empresas internacionais, que são com muita frequência instrumentos estratégicos da política externa de algumas nações (FUSER, 2005, p. 36).

Em termos econômicos, a importância do petróleo pode ser verificada por diversos fatores, entre os quais a magnitude dos investimentos envolvidos e a capacidade de influência que o preço do petróleo tem sobre a economia internacional. Segundo a IEA (2009), estima-se que os investimentos no setor de petróleo entre 2001 e 2030 serão da ordem de US\$ 3,04 trilhões. Ainda segundo essa Agência, um acréscimo sustentado de US\$ 10,00 no preço do barril provocaria uma queda de 0,5% no PIB mundial.

Mesmo diante da instabilidade de preços e de suas consequências para a produção de riqueza, o petróleo tem características que o tornam primordial na sociedade atual. Em primeiro lugar, pela inexistência de outro produto conhecido capaz de substituí-lo com os mesmos resultados. Combustíveis alternativos como células de hidrogênio ou energia nuclear ainda estão em fase de pesquisa e consolidação, e a utilização destas fontes em escala comercial e com níveis adequados de segurança é um objetivo a ser atingido em longo prazo.

O custo também é outra vantagem extraordinária do petróleo em relação às demais fontes de energia. Afora os volumosos investimentos para prospecção e exploração, a produção é feita com um gasto reduzido em comparação com outras fontes de origem mineral, exceto gás natural, que tem custo de produção ainda mais barato. No que se refere ao transporte, o petróleo tem como vantagem a possibilidade de ser transportado a grandes distâncias. Ademais, o produto pode também ser deslocado em grandes volumes e com níveis elevados de segurança, o que torna o custo de transporte muito menor do que qualquer outro

energético, inclusive gás natural, cujo transporte depende de elevados investimentos na instalação e manutenção de gasodutos (ANP, 2009; BP, 2009; IEA, 2009).

Na matriz energética mundial o petróleo responde por 34,4% do uso final de energia primária (IEA/WEO 2008; MME, 2009), o que o torna o combustível mais consumido no mundo. De acordo com os dados da IEA, as fontes não renováveis de energia respondem atualmente por 87,1% do consumo mundial, concentrado em petróleo, gás natural, carvão mineral e nuclear. As fontes renováveis têm uma participação tímida e respondem por apenas 12,9% do consumo, concentrado em hidráulica e outras fontes (biomassa, eólica, solar, etc.).

De acordo com as projeções da Agência, a matriz energética mundial em 2030 será menos dependente das fontes não renováveis (83,1%), mas o petróleo deverá continuar como o principal energético (31,1%), enquanto as fontes renováveis responderão por 16,9%. Contudo, o Relatório IEA/WEO 2008 (p.5) destaca que o petróleo continuará sendo primordial para a economia mundial, muito embora a sua participação relativa seja declinante.

A busca por fontes alternativas de energia parece ser o principal projeto da sociedade atual e possivelmente da futura. Contudo, alterações na matriz energética mundial ocorrem de forma lenta e a substituição de um produto extremamente versátil como o petróleo exigirá tempo e investimentos elevadíssimos em pesquisa e desenvolvimento de produtos.

Nesta seção discutiu-se a indústria petrolífera. Observou-se que os interesses e decisões tomadas nesta indústria têm repercussão na economia mundial, uma vez que a matriz energética atual tem no petróleo seu mais importante energético. Viu-se a sutileza das relações entre os agentes envolvidos na cadeia produtiva de petróleo e evidenciou-se a vulnerabilidade da economia energeticamente sustentada por um combustível sensível a oscilações de preço. Na próxima seção discutir-se-á a inserção do Brasil nessa indústria.

## **1.4.2 A indústria petrolífera no Brasil**

Até a primeira metade do Século XX as atividades da indústria petrolífera no Brasil se limitavam basicamente ao segmento de comercialização de combustíveis. O interesse das grandes companhias internacionais do petróleo era apenas de controlar as atividades de distribuição e venda de derivados, pois o país não apresentava atratividade para a descoberta de expressivas jazidas, e o mercado consumidor era de pequeno porte.

O fato marcante desta época foi a criação do Conselho Nacional do Petróleo (CNP), em 1938, que representou a primeira iniciativa consistente do Estado brasileiro no setor petrolífero. O CNP, então, foi criado com a atribuição de: a) regular as atividades de

importação, exportação, transporte, distribuição e comércio de petróleo e derivados; b) regular o funcionamento da indústria do refino; e c) equalizar os preços finais dos derivados em todo o território nacional. Foi sob a jurisdição do CNP que foi comprovada a existência de petróleo em território brasileiro com as perfurações realizadas no bairro de Lobato, na cidade de Salvador, Estado da Bahia, em 1941. Um dos poços perfurados originou o campo de Candeias, o primeiro a produzir petróleo no Brasil em escala comercial (ARAGÃO, 2005, p. 50; CANELAS, 2007, p. 52; ANP, 2009; PETROBRAS, 2009).

Na segunda metade do Século XX, todavia, o panorama do setor foi profundamente alterado. A primeira grande alteração foi o estabelecido do monopólio estatal e a criação da Petróleo Brasileiro S/A - Petrobras (Lei nº. 2.004/53). Outro acontecimento importante foi a política desenvolvimentista do governo Juscelino Kubitschek, que deu ênfase à indústria automobilística e à construção de rodovias, provocando uma expansão do mercado consumidor de derivados. Essa política levou à construção do parque nacional de refino e à criação de uma infraestrutura de abastecimento, culminando na instalação de terminais de combustíveis em pontos estratégicos do país (ARAGÃO, 2005, p. 55; ANP, 2009; PETROBRAS, 2009). Assim sendo, pode-se afirmar que a criação da Petrobras enfatizou o segmento de exploração e produção (*upstream*) e a política desenvolvimentista enfatizou o segmento de refino e abastecimento (*midstream*).

As duas crises de abastecimento de petróleo ocorridas nos anos 1970 também podem ser entendidas com uma grande alteração no setor. Na primeira, em 1973, o preço do barril passou de US\$ 3 para US\$ 12. Na segunda crise, em 1979, o preço do barril passou de US\$ 12 para US\$ 40, provocando um *déficit* elevado na balança comercial brasileira. Em 1973, por exemplo, cerca de 80% do petróleo consumido no Brasil era importado e o produto representava quase 40% das importações brasileiras (CANELAS, 2007, p.23).

A opção do governo brasileiro para enfrentar o impacto da alta de preços nas contas externas e na estabilidade econômica do país foi a criação de programas de substituição de importação, especificamente de petróleo e derivados. Para tal, foram feitos investimentos na implantação da indústria petrolífera em sua plenitude e a alta de preços terminou beneficiando o país no longo prazo, pois a elevação em cerca de três vezes e meia no preço internacional tornou economicamente viável a exploração das reservas nacionais. O reflexo do programa de substituição de importação de petróleo e derivados pode ser observado pela participação crescente da indústria petrolífera no PIB brasileiro. Em termos relativos, a contribuição média cresceu de 2,44% nos anos 60 para 4,20% nos anos 80, passando para 8,10% em 2004. Estima-se que, em 2008, o setor petróleo tenha participação de 11,2 % do PIB (IBGE, 2009).

A inserção do setor petróleo no aparelho produtivo nacional tanto se dá na condição de fornecedor de combustíveis, derivados e matérias-primas, como na de consumidor de bens e serviços. Os benefícios dessa inserção podem ser verificados em termos de finanças públicas, balança comercial, emprego, pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Em termos fiscais, a importância do setor é dada pela multiplicidade de fatos geradores de impostos a ele associados. Além da arrecadação de impostos associada ao montante de negócios realizados pela cadeia produtiva e de fornecedores, destaca-se a arrecadação de *royalties* que representa hoje uma importante fonte de recursos para os estados e, sobretudo, municípios envolvidos nas bacias. Já o impacto sobre as contas externas ocorre, principalmente, pelo crescimento da produção interna de óleo, dando origem a reduções na conta petróleo da balança comercial brasileira (CANELA, 2007, p35; ARAGÃO, 2005, p. 5).

Além disso, a inserção na indústria petrolífera permitiu ao país o desenvolvimento de tecnologia para exploração e produção de petróleo em águas profundas, razão pela qual a evolução das reservas e da produção de óleo no Brasil passou a ser correlacionada à evolução das reservas e da produção em mar. Segundo dados da Petrobras, 87% do petróleo brasileiro é produzido em campos marítimos (*offshore*). Esta característica das jazidas brasileiras tornou a Petrobras uma das líderes mundiais na exploração e produção em campos marítimos, tanto em termos de profundidade da fronteira exploratória e produtora, quanto em volume de reservas em águas profundas e ultraprofundas. (CANELAS, 2007, p. 23-24; PETROBRAS, 2009).

Outra grande alteração no setor, no Brasil, foi o advento da Lei 9.478/97 (Lei do Petróleo), que regulamenta a Emenda Constitucional Nº 9, que permite a empresas constituídas sob as leis brasileiras e com sede e administração no Brasil, *mediante concessão ou autorização* (grifo do pesquisador), realizar: a) pesquisa e lavra das jazidas de petróleo e gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos; b) refinação de petróleo nacional ou estrangeiro; c) importação e exportação dos produtos e derivados básicos resultantes das atividades anteriores; e c) transporte marítimo do petróleo bruto de origem nacional ou de derivados básicos de petróleo produzidos no País, bem como o transporte, por meio de conduto, de petróleo bruto, seus derivados e de gás natural.

Na prática, a Lei do Petróleo produz dois efeitos importantes para a indústria petrolífera no Brasil. O primeiro diz respeito à transformação do conceito de mercado do petróleo no Brasil, que passou de uma concepção monopolista para a de mercado concorrencial, em que as atividades de exploração, desenvolvimento e produção serão exercidas mediante contratos de concessão precedidos de licitação, independentemente de a empresa interessada ser estatal ou privada, desde que instituída sob as leis brasileiras.

O segundo efeito da Lei do Petróleo é a criação da política de conteúdo local, que define o percentual total de bens e serviços que uma empresa concessionária deverá comprar ou contratar de fornecedores nacionais de bens e serviços. Essa política tem como objetivo: a) incrementar a participação da indústria nacional em bases competitivas; b) incrementar o desenvolvimento tecnológico nacional; c) incrementar a qualificação profissional; e d) gerar emprego e renda (ANP, 2009).

Para Fernandez y Fernandez e Alvarenga (2009) e Fernandez y Fernandez e Pedrosa (2003, p.136), a política de conteúdo local é de alta relevância econômica e social, uma vez que é indutora de desenvolvimento tecnológico, de emprego e renda e de geração de tributos. Segundo estes autores, essa política permite o relacionamento em médio e longo prazo entre fornecedores nacionais de bens e serviços e empresas petrolíferas internacionais presentes no país, o que possibilitará a capacitação de profissionais brasileiros. Nesta perspectiva, a política de conteúdo local tem impacto direto sobre o segmento empírico desta pesquisa e, como tal, fortalece a justificativa deste estudo, qual seja, a de contribuir com o campo da aprendizagem organizacional a partir da compreensão da realidade de organizações nacionais e dos processos de aprendizagem de seus executivos.

A mais recente alteração no setor foi o anúncio, em novembro de 2007, da descoberta de reserva de óleo e gás natural em águas ultraprofundas, que é chamada pré-sal por se encontrar em uma faixa abaixo da camada de sal. No caso brasileiro, esta faixa se estende ao longo de 800 (oitocentos) quilômetros entre os Estados do Espírito Santo e Santa Catarina e engloba três bacias sedimentares (Espírito Santo, Campos e Santos). O petróleo aí encontrado está em profundidade superior a seis mil metros (ANP, 2009; PETROBRAS, 2009).

Antes da descoberta do pré-sal, as jazidas brasileiras comportavam cerca de 14,4 bilhões de barris, índice que deixava o país na 24ª posição no *ranking* das nações com reservas de hidrocarbonetos. Caso as estimativas se confirmem, as reservas brasileiras poderão chegar a 100 bilhões de barris, colocando o país entre os dez maiores produtores de petróleo e gás natural do mundo (ANP, 2009; PETROBRAS, 2009).

Em relação à matriz energética brasileira, dados do Ministério das Minas e Energias mostram que o Brasil ainda é dependente do petróleo. Entretanto, a participação relativa do produto apresenta-se em queda. Em 1970, dois energéticos (petróleo e biomassa), respondiam por 90,64% do consumo de energia no Brasil. Já em 2000, eram três os energéticos que explicavam 84,20% do consumo (petróleo, energia hidráulica e biomassa). Para 2030, projeta-se que quatro energéticos responderão por 81,00% do consumo nacional (petróleo, gás

natural, energia hidráulica e biomassa) (BRASIL, MME, 2007, p.168-169; TOLMASQUIM, GUERREIRO e GORINI, 2007 p. 49-50).

De acordo com Tolmasquim, Guerreiro e Gorini (2007, p.61), a matriz brasileira apresenta um nível de diversificação maior que o apresentado por outros países. Para estes autores, o Brasil tem conseguido essa diversificação a uma velocidade maior do que o restante do mundo. Eles observam que o responsável por a vantagem comparativa brasileira é a abundância de recursos naturais a baixos custos em termos relativos.

Outro aspecto importante a ser considerado na matriz energética nacional refere-se à manutenção da participação das fontes renováveis de energia em torno de 50,0% das necessidades brasileiras, enquanto no restante das nações essa média é de 12,0%. Para Tolmasquim, Guerreiro e Gorini (2007, p.69), o setor energético brasileiro não pode prescindir de criar condições para uma rápida expansão da sua diversificação, fundamental para que o país esteja bem posicionado perante o panorama energético mundial.

Nesta seção discutiu-se a inserção do Brasil na indústria petrolífera mundial. Observou-se que na segunda metade do século XX o setor sofreu grandes transformações, passando de um mercado monopolista no início da década de 1950 para um mercado concorrencial a partir de 1997. Observou-se ainda que a flexibilidade (Lei 9.478/97) para que a União contrate empresas públicas ou privadas para as atividades do setor será feita por meio de processo licitatório, e que um dos quesitos da licitação é o nível de conteúdo local das propostas. Viu-se que a política de conteúdo local está diretamente relacionada às empresas nacionais fornecedoras de bens e serviços à cadeia do petróleo e gás natural. Um dos segmentos mais afetados pela política de conteúdo local é o setor metalmeccânico, que será objeto de discussão mais adiante, uma vez que representa o segmento empírico desta investigação. A próxima seção focalizará os investimentos da indústria petrolífera em Suape e as repercussões desses investimentos na economia pernambucana.

### **1.4.3 Indústria petrolífera em Suape**

Nas seções anteriores discutiu-se a indústria petrolífera no mundo e no Brasil. Esta seção trata sobre os investimentos dessa indústria no Complexo Industrial e Portuário de Suape, bem como sobre as repercussões de tais investimentos na economia de Pernambuco.

Os investimentos da cadeia produtiva de petróleo e gás natural em Suape estão estruturados em três bases: indústria naval, refino de petróleo e petroquímica. O primeiro investimento é o Estaleiro Atlântico Sul (EAS), que, em operação, será o maior e mais

moderno do país. O investimento é da ordem US\$ 220 (duzentos e vinte) milhões e, segundo dados do Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural (PROMINP), quando entrar em operação o EAS empregará 2.000 (dois mil) funcionários. O primeiro contrato do EAS foi assinado com a Petrobras Transporte S.A (TRANSPETRO), subsidiária da PETROBRAS, no valor de US\$ 1,2 bilhão para a construção de 10 (dez) navios petroleiros do tipo Suezmax.

O segundo investimento é a Refinaria Abreu e Lima, empresa binacional, formada pela Petróleo Brasileiro S/A (PETROBRAS) e pela Petróleos Derivados de Venezuela S.A. (PDVSA), com participação acionária de 60 % (sessenta por cento) e 40% (quarenta por cento), respectivamente. O investimento será da ordem de US\$ 4,0 (quatro) bilhões e a unidade deverá processar 200 (duzentos) mil barris/dia de petróleo pesado (óleo que precisa de muito refinamento) (PETROBRAS, 2009). Será a primeira refinaria a ser construída no Brasil desde 1980 e responderá por 18% da produção de derivados, o que a tornará a quinta maior refinaria do país. Óleo diesel e nafta serão os seus principais produtos (PETROBRAS, 2009). Segundo dados do PROMINP, serão gerados 10.000 (dez mil) empregos na fase de construção e montagem e 2.000 (dois mil) na fase de operação.

O terceiro investimento é da Petroquímica de Pernambuco (PetroquímicaSuape), empresa controlada pela Petrobras Química S/A (PETROQUISA), subsidiária integral da Petrobras. O investimento previsto é de US\$ 2 (dois) bilhões e as três fábricas serão instaladas em terrenos vizinhos à futura Refinaria Abreu e Lima, e ocuparão uma área de 55 (cinquenta e cinco) hectares. Na construção e montagem das unidades serão gerados 5.300 (cinco mil e trezentos) empregos diretos e na fase de operação 1.800 (mil e oitocentos) empregos diretos. A PetroquímicaSuape será responsável pela implantação das unidades de ácido tereftálico (PTA), de polímeros e filamentos de poliéster e de politereftalato de etileno (PET) (PETROQUÍMICASUAPE, 2009).

A capacidade indutora desses investimentos provocou uma reação em cadeia e atraiu para o Estado as indústrias naval, petroquímica, têxtil, embalagem, entre outras, e demandará uma gama considerável de serviços. A entrada em operação das unidades em implantação ampliará a participação de Pernambuco na matriz econômica nacional. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Produto Interno Bruto (PIB) de Pernambuco em 2006 foi equivalente a 2,3% da produção nacional. Estima-se que a operação desses investimentos elevará a participação do Estado para 4,0% do PIB brasileiro em 2020.

Outra mudança no perfil da economia estadual diz respeito à composição do PIB. De acordo com os dados do IBGE, referentes ao ano de 2006, o PIB de Pernambuco está assim

distribuído: o setor de serviços ocupa o primeiro lugar na matriz econômica com 59,6% de participação no total de riquezas produzido. Em segundo, vem o setor industrial com 31,9% e em terceiro lugar, o setor agropecuário com 8,5 % de participação. Segundo a Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco CONDEPE/FIDEM, os investimentos aludidos provocarão uma redistribuição setorial no PIB de Pernambuco e o setor industrial deverá ter uma maior participação na produção de riqueza no Estado. A expectativa é que, em 2020, esse setor tenha uma participação de 41% no PIB estadual.

Pelo exposto, pode-se observar que são poucos os setores econômicos que se equiparam à indústria de petróleo em termos de capacidade indutora da economia como um todo. A literatura sobre a economia do petróleo (DUTRA, 1995; SIMÃO, 2001; ARAGÃO, 2005; CANELAS, 2007; TOLMASQUIM, GUERREIRO e GORINI, 2007; FERNANDEZ Y FERNANDEZ e ALVARENGA, 2009) demonstra que os investimentos da indústria petrolífera têm a capacidade de influenciar a economia como um todo, afetando desde a infraestrutura intrínseca para a movimentação da própria indústria até pequenos comerciantes do seu entorno, ampliando, desse modo, a arrecadação pública e a geração de emprego e renda.

Entende-se que o momento atual oferece oportunidades para o desenvolvimento de estudos que busquem compreender a realidade de organizações brasileiras e, especificamente, a realidade de organizações pernambucanas, no momento em que o Estado é inserido em uma das cadeias produtivas mais dinâmicas da economia mundial. Entende-se ainda que o fortalecimento dessas organizações dar-se-á pelo conhecimento da realidade cotidiana dos seus dirigentes e pela compreensão dos processos de aprendizagem destes profissionais.

Esta seção discutiu os investimentos da cadeia produtiva de petróleo e gás natural em Suape. Viu-se que estes investimentos têm como uma base a indústria naval, o refino de petróleo e a petroquímica. Observou-se que a capacidade indutora da indústria petrolífera possibilitará mudanças significativas na economia do Estado de Pernambuco, provocando alterações na composição do PIB estadual e na participação da economia pernambucana no PIB brasileiro. A próxima seção tratará da indústria petrolífera e do setor metalmeccânico.

#### **1.4.4 A indústria petrolífera e o setor metalmeccânico**

Até este ponto, discutiu-se a indústria petrolífera. Entretanto, há uma indústria que se desenvolveu paralelamente ao setor de petróleo: a indústria de fornecedores de bens e serviços (parapetroléira). A participação destes agentes foi decisiva para o aprimoramento e difusão de

tecnologia de exploração e de prospecção, que viabilizaram o desenvolvimento de vários campos petrolíferos, sobretudo os campos marítimos. Nesta seção, discutir-se-á a inserção dos fornecedores de bens e serviços na cadeia de petróleo e gás natural e, mais especificamente, a inserção do setor metalmeccânico na indústria de fornecimento de bens e serviços.

Para Dutra (1995), denominam-se parapetroleiras ao conjunto de empresas que, além de fornecer equipamentos e insumos às companhias petrolíferas, também subcontratam mão de obra e serviços, nas atividades de produção de petróleo e gás natural. A indústria parapetroleira atua numa extensa faixa de atividades, envolvendo prospecção, geofísica, perfuração, construção e operação de poços, instalação e operação de plataformas e de guindastes, fornecimento de equipamentos para, por exemplo, processamento de produtos, armazenamento de matéria prima, sistemas de segurança e evacuação, além de outras inúmeras operações que envolvem a cadeia produtiva de petróleo e gás natural.

Segundo Dutra (1995, p. 1) e Simão (2001, p.21), as companhias de petróleo representam, talvez, o caso mais emblemático de grandes empresas que se beneficiam simultaneamente da presença em seus negócios de diversas vantagens econômicas, a saber: economia de escala (ao nível da produção, do transporte e do refino); economia de integração (são integradas verticalmente do poço de petróleo à bomba de gasolina no posto revendedor); e de economias de envergadura (o número de derivados e de utilizações é expressivo). Contudo, mesmo diante dessas vantagens, as companhias petrolíferas deram início, na década de 1920, à transferência de atividades-meio para outras empresas, com o objetivo de direcionar recursos para suas atividades-fim, reduzir a estrutura operacional e diminuir custos.

Ainda de acordo com Dutra (1995, p.3), existem numerosas explicações para o movimento de terceirização, que é, aliás, oposto ao movimento de integração, tão característico das companhias de petróleo. Uma das explicações diz respeito à crescente complexidade e sofisticação das técnicas utilizadas em pesquisa e desenvolvimento de reservas, e que foram se tornando mais distantes e com acesso mais difíceis à medida que os negócios se expandiram territorialmente. Antigas práticas e rotinas de prospecção e perfuração, que constituíam uma arte milenar, foram substituídas por técnicas e processos sofisticados, alguns marcadamente científicos, como os estudos geológicos, por exemplo.

Para Simão (2001, p.21-22), outra explicação para a terceirização é o fato de que algumas atividades na indústria petrolífera (prospecção, por exemplo) são cíclicas e a contratação de terceiros garante às empresas petrolíferas flexibilidade na alocação desses recursos e, por isso, há uma diminuição de custos. Para as companhias de petróleo, portanto, tornou-se pouco interessante adquirir equipamentos cada vez mais caros e sofisticados e

empregar equipes cada vez mais especializadas e numerosas apenas durante fases específicas, como nos casos de exploração e desenvolvimento de reservas.

O que os pesquisadores constatarem é que o processo de terceirização aprofundou-se e a indústria petrolífera incorporou às suas atividades: novas técnicas (tubos de aço e novas ligas metálicas); novos equipamentos (brocas de perfuração, guindastes pesados); estudos científicos (geofísica, sismicidade); e serviços de locação (equipamentos, mão de obra). Em consequência, os fornecedores e prestadores de serviços tornaram-se uma indústria com papel preponderante no desenvolvimento da cadeia de petróleo e gás natural. Formou-se, assim, um "mosaico" de mercados, composto por empresas de diferentes especialidades e tamanhos (DUTRA, 1995, p.20-21; SIMÃO, 2001, p. 20-22). Entende-se que o setor metalmeccânico, que constitui o segmento empírico deste estudo, está inserido neste "mosaico", uma vez que as organizações selecionadas fornecem ou podem fornecer bens e serviços à indústria petrolífera, tais como equipamentos, serviços de manutenção e locação de mão de obra.

De acordo com Piccinini e Farias (1998), uma característica do setor metalmeccânico é a heterogeneidade dos produtos, refletindo a falta de uma melhor definição sobre o mesmo. Além disso, os autores destacam a predominância de empresas familiares e a variedade de porte das empresas, havendo desde organizações pequenas e médias até grandes empresas internacionais. Para estes autores (p. 4), a distinção entre os diversos ramos do setor está na tolerância metrológica dos produtos. Em função disso, eles adotam a seguinte classificação: a) Mecânica Grosseira (baixa precisão, ex: confecção de portões de ferro); b) Mecânica Média (média precisão, ex: fabricação de implementos agrícolas); c) Mecânica Fina (precisão de centésimos/milésimos de centímetros, ex: fabricação de autopeças) e d) Mecânica Extra-Fina (precisão de décimos de micron, como é o caso da robótica).

O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos desenvolveu um estudo intitulado "Diagnóstico do complexo metalmeccânico brasileiro" (DIEESE, 1998) em que há referências sobre a heterogeneidade aludida por Piccinini e Farias. O estudo do DIEESE, todavia, faz uma classificação mais detalhada que a dos autores mencionados e divide o setor em nove subsetores: eletrônico (telecomunicações, bens eletrônicos de consumo); bens de capital (equipamentos industriais, estruturas metálicas); automotivo (montagem de veículos, caminhões e ônibus); autopeças (peças para o subsetor automotivo); naval (embarcações civis e militares, equipamentos e estruturas *offshore*); aeronáutico (aeronaves civis e militares); siderúrgico (fabricação e tratamento de aço); alumínio (latas, embalagens metálicas) e fundição (fusão de ferro, aço e metais não-ferrosos). Entende-se que as organizações selecionadas para esta pesquisa estão inseridas no setor de bens de capital.

Ainda de acordo com o estudo desenvolvido pelo DIEESE (p. 48), o setor de bens de capital abrange o conjunto de máquinas e equipamentos utilizados na produção de outros bens. Este setor, por sua vez, pode ser agrupado em: a) bens de capital mecânico (mecânica, equipamentos industriais, máquinas rodoviárias); b) material de transporte (ônibus e caminhões, material ferroviário, construção naval, indústria aeronáutica); c) material elétrico e de comunicações (geradores, motores elétricos, centrais telefônicas); e f) metalurgia (estruturas metálicas). Entende-se que as organizações estudadas na presente pesquisa podem ser inseridas em bens de capital mecânico, uma vez que produzem equipamentos industriais.

De acordo com Alem e Pessoa (2005), o que define um bem como de capital é a sua utilização em contínuos processos produtivos de outros bens e serviços, sem que sofra transformação. Sendo assim, o uso define se um bem pode ser ou não caracterizado como de capital. Para uma família, a geladeira de sua residência é um bem de consumo durável, enquanto a mesma geladeira utilizada em um restaurante é um bem de capital. Para os autores (p. 75), os bens de capital podem ser classificados em: a) seriados (produzidos em larga escala, de forma padronizada, tais como: chapas de aço, tratores, ônibus); e b) sob encomenda (produzidos segundo características técnicas associadas a determinado processo produtivo, como, por exemplo: evaporadores, caldeiras, vasos de pressão, trocadores de calor). De acordo com a classificação adotada por Alem e Pessoa, as organizações que formam o segmento empírico deste estudo podem ser inseridas no setor de bens de capital sob encomenda, visto que produzem bens para atender a determinados processos produtivos. Esta pesquisa adotará a classificação de Alem e Pessoa por acreditar que esta classificação é a mais coerente com as características das organizações estudadas.

No que se refere ao setor metalmeccânico no Estado de Pernambuco, pode-se afirmar que historicamente é um dos setores industriais mais tradicionais da economia pernambucana. A presença do setor no estado teve início em 1829 com o surgimento da primeira fundição em território brasileiro. Esta unidade destinava-se a atender às necessidades de equipamentos para a indústria açucareira que entrava, então, na era do vapor. Data dessa época, portanto, a ligação do setor metalmeccânico com a agroindústria canavieira (SIMMEPE, 2009).

O envolvimento do setor com a indústria sucroalcooleira foi intensificado na segunda metade do século XX e aconteceu em dois momentos. No primeiro, ocorrido no início dos anos 1970, o setor se expandiu e se consolidou, visando atender à indústria açucareira, que recebia incentivos e financiamentos do governo federal para ampliação e modernização das usinas de açúcar com o objetivo de atender à demanda internacional pelo produto (MORAES, 2007, p. 555; SZMRECSÁNYI e MOREIRA, 1991, p. 67-68). No segundo momento, entre

os anos 1975 e 1989, ocorreu a implantação do Programa Nacional do Alcool (PROÁLCOOL) cujo objetivo era substituir a importação de petróleo (SZMRECSÁNYI e MOREIRA, 1991, p. 67-68; LIMA; SICSÚ; PADILHA, 2007, MORAES, 2007, p. 555).

Estes dois momentos permitiram às organizações do setor metalmeccânico acumular conhecimento sobre o mercado de bens de capital e, para isto, essas organizações investiram fortemente em tecnologia e capacitação de mão de obra. Graças a essa conjugação de fatores, Pernambuco dispõe de um pólo metalmeccânico com capacidade tecnológica para atender às necessidades da cadeia produtiva de petróleo e gás natural (LIMA; SICSÚ; PADILHA, 2007; SIMMEPE, 2009).

Esta seção discutiu o processo de terceirização iniciado pelas empresas petrolíferas no início do Século XX. Viu-se que, em decorrência desse processo, foi criada uma indústria especializada de fornecedores de bens e serviços, cuja contribuição é considerada importante para o desenvolvimento do setor petrolífero. Tratou-se da inserção do setor metalmeccânico na indústria de fornecimento de bens e serviços à cadeia produtiva de petróleo e gás natural. Ademais, foram feitas considerações a respeito do polo metalmeccânico de Pernambuco.

### **1.4.5 Justificativa teórico-acadêmica**

Entende-se que esta pesquisa está inserida no campo da aprendizagem organizacional, uma vez que busca compreender a natureza e o processo de aprendizagem de executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural. Assim, buscou-se identificar algumas lacunas na literatura e que pudessem ser atendidas por este estudo.

Easterby-Smith e Araújo (2001, p.26-31) apontam que um dos principais problemas deste campo é a carência de estudos empíricos a partir de uma abordagem mais voltada para a realidade organizacional. Para suprir essa carência, os autores sugerem que os pesquisadores observem dois aspectos importantes para o desenvolvimento do campo: a) escassez de estudos que focalizem microprocessos de aprendizagem no ambiente de trabalho e b) os estudos devem utilizar metodologias capazes de penetrar nos processos de aprendizagem mais sutis que ocorrem nas organizações, ou seja, que os pesquisadores utilizem metodologias qualitativas que possam captar esses processos.

Ao realizar uma revisão de autores que desenvolveram trabalhos empíricos originais no campo da aprendizagem organizacional, Easterby-Smith e Araujo (2001, p. 26-28) identificaram que alguns aspectos desses estudos apresentavam-se contrastantes. Para os autores, os contrastes estão relacionados, entre outros aspectos, ao papel do pesquisador, que

em alguns estudos é um participante ativo e em outros é um observador distanciado. Segundo Easterby-Smith e Araujo (2001), também há contrastes no enfoque metodológico adotado, que favorecem levantamentos do tipo *survey* em lugar de detalhar os casos estudados:

“... há escassez de estudos que buscam induzir teorias, com base nas práticas existentes, usam pequena amostra de casos estudados em profundidade, centram-se em micropráticas dentro do ambiente organizacional ou transorganizacional e estudam processos conducentes a resultados de aprendizagem” (p. 27).

As revisões de literatura realizadas por autores brasileiros (BASTOS et al. 2002; LOIOLA e BASTOS, 2003; ANTONELLO, 2006; ANTONELLO e GODOY, 2007) também sinalizam com a escassez de estudos empíricos. Para estes autores há carência de estudos voltados para a realidade do ambiente organizacional e eles apontam para a necessidade do desenvolvimento de estudos sobre aprendizagem em organizações brasileiras. Bastos et al. (2002, p. 8) entendem que uma das lacunas a ser preenchida por novos estudos sobre a aprendizagem organizacional diz respeito a pesquisas que tenham como foco empresas nacionais, visto que “há uma relativa desconsideração dos fatores culturais, setoriais e locais que exercem impactos e singularidades na aprendizagem de cada organização”.

Em seu artigo *A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil* (2003), Loiola e Bastos realizaram um mapeamento do estado da arte no Brasil. Foram analisados 43 artigos publicados nos principais periódicos da área de Administração e em anais de dois importantes congressos científicos. Para eles, o mapeamento corrobora o estudo de Bastos *et al.* e demonstra que “parecem existir evidências fortes de que diferenças relativas ao contexto - pessoas, grupos, setores e local de atuação - são condicionamentos que exercem impactos sobre a vivência da aprendizagem de cada organização”.

Para Loiola e Bastos (2003), o mapeamento oferece oportunidades para uma reflexão sobre os desafios e limites do campo da aprendizagem organizacional no Brasil. Eles observam que: “os resultados obtidos podem ensejar, adicionalmente, uma avaliação de quanto a nossa pesquisa sobre aprendizagem organizacional se articula de forma reflexa ou crítica a uma agenda definida fora do país” (p. 183).

De acordo com Antonello e Godoy (2007, p.2), o campo da aprendizagem organizacional está em busca de consolidação no Brasil e estudos sobre a temática ainda são incipientes no País. Basta ver que o primeiro registro de pesquisa sobre a temática foi realizado no ano 2000, quando foi defendida a tese de Silva (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004) na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Em relação à Universidade Federal de Pernambuco, o Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) tem produzido

trabalhos sobre o tema. Entre estes trabalhos, destacam-se as dissertações elaboradas a partir de 2005 (MELO, 2005; VIEIRA, 2008; DIDIER, 2008; SILVA, 2008; VITÓRIO, 2008).

Frente às lacunas identificadas pelos autores citados, entende-se que esta pesquisa pode colaborar com o campo da aprendizagem organizacional. Em primeiro lugar, porque este estudo tem como foco microprocessos de aprendizagem, uma vez que busca entender a aprendizagem de executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural em seu ambiente de trabalho, a partir do arcabouço teórico da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. Em segundo, porque o estudo utiliza-se do método da pesquisa qualitativa e tem como estratégia de pesquisa um estudo qualitativo de múltiplos casos. Em terceiro lugar, por se tratar de uma investigação que será desenvolvida a partir da compreensão da realidade de organizações nacionais e dos processos de aprendizagem de seus executivos.

#### **1.4.6 Justificativa para a prática**

A justificativa para a prática busca esclarecer quem são os principais grupos interessados (*stakeholders*) nos resultados deste estudo. Entende-se que estes grupos são formados por profissionais de diversas áreas: a) executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural; b) profissionais que atuam na formação de executivos e c) estudantes de graduação e pós-graduação em Administração e áreas afins.

Em relação aos executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural, entende-se que os resultados desta investigação podem ajudar em suas reflexões sobre as suas práticas no ambiente de trabalho. Acredita-se que estes profissionais possam buscar formas de aprimoramento profissional por meio de processos de aprendizagem mais amplos do que os formalmente estabelecidos pelas organizações.

Em relação ao setor metalmeccânico mais especificamente, acredita-se que os resultados aqui apresentados possam ajudar aos profissionais do setor em suas reflexões sobre os processos de aprendizagem. Acredita-se ser de bom alvitre que os profissionais do setor metalmeccânico, bem como os profissionais dos demais setores de fornecimento de bens e serviços à cadeia do petróleo e gás natural, possam desenvolver melhor compreensão sobre a relevância das experiências em seus processos de aprendizagem.

Considera-se que professores universitários e profissionais de recursos humanos compõem o grupo de profissionais que atuam na formação e desenvolvimento de executivos. Em relação aos professores, entende-se que os resultados desta pesquisa podem contribuir

para a formação técnica e acadêmica de seus alunos. No que se refere aos profissionais de recursos humanos, os resultados podem fornecer informações interessantes e alguns esclarecimentos sobre a relevância das experiências pessoais e profissionais para os processos de aprendizagem. Julga-se também importante que os resultados desta investigação possam subsidiar os profissionais de gestão de pessoas a respeito da relevância do contexto prático-social nos processos de aprendizagem. Desta forma, os gestores de pessoas podem refletir sobre a utilização de práticas que ressaltem a riqueza dos aspectos relacionais no trabalho.

Em relação ao grupo formado por estudantes de graduação e de pós-graduação em Administração e de áreas afins, defende-se que os resultados da investigação podem ajudá-los a identificar caminhos para a sua formação acadêmica e profissional. Ademais, os resultados podem contribuir com este grupo ao induzir que a sua formação acadêmica pode ser complementada por processos de aprendizagem que levem em consideração as suas experiências pessoais e profissionais.

## **1.5 O pesquisador**

Esta seção oferece informações sobre o pesquisador e seu envolvimento com o tema e com o campo a ser pesquisado. O objetivo é oferecer ao leitor informações sobre a sua vivência acadêmica e profissional.

O pesquisador é graduado em Administração (1978) pela Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP). O interesse pela pesquisa acadêmica emergiu na graduação durante as discussões sobre a vida organizacional, bem como no convívio com professores e colegas que exerciam cargos executivos em organizações públicas e privadas.

O pesquisador exerceu cargos executivos em empresas públicas e privadas e observou que o fenômeno da aprendizagem é uma preocupação nas organizações, uma vez que realizam investimentos significativos em treinamento dos seus funcionários. Entretanto, a aprendizagem ainda está muito vinculada a programas formais e voltada para a modelagem de comportamentos, sendo pouco trabalhada a ideia do ambiente de trabalho como uma fonte rica de experiências e de construção de novos conhecimentos.

A formação em Administração e a experiência como executivo de uma empresa distribuidora de combustíveis despertaram no pesquisador o interesse em desenvolver estudos sobre organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural, ora em fase de implantação em Pernambuco. Além disso, a participação durante o curso de mestrado em uma comunidade de estudo sobre aprendizagem no ambiente de trabalho proporcionou ao

pesquisador estudar a aprendizagem de executivos por meio das diferentes abordagens sobre a temática, mais especificamente, a aprendizagem situada e a aprendizagem pela experiência.

Ademais, a experiência em um grupo de estudo sobre executivos permitiu ao pesquisador refletir sobre a pertinência de oferecer à comunidade acadêmica e empresarial um estudo sobre aprendizagem de executivos de organizações brasileiras, notadamente às organizações fornecedoras da cadeia de petróleo e gás natural. Essa experiência possibilitou ainda os primeiros contatos do investigador com a pesquisa qualitativa e com a estratégia metodológica do estudo de caso, que foram fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa e que, certamente, também serão em futuras investigações.

A atuação do pesquisador como docente também será influenciada por essa experiência e pelas oportunidades de aprendizagem ocorridas durante a elaboração desta dissertação. Acredita-se que o conhecimento sobre pesquisas em Administração contribuirá para a orientação mais adequada de pesquisas a serem desenvolvidas por seus alunos.

## **1.6 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. No primeiro, contextualiza-se o tema a ser investigado e apresenta-se a definição do problema, o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, sua relevância, justificativa e contribuições, bem como uma visão geral sobre o campo empírico e informações sobre o pesquisador, referentes à sua formação acadêmica, experiência profissional e seu interesse pelo tema investigado.

No segundo capítulo, apresenta-se a revisão de literatura relacionada à temática da aprendizagem organizacional. Apresentam-se também os conceitos de aprendizagem, aprendizagem situada e aprendizagem pela experiência e o detalhamento das características do trabalho dos executivos, abrangendo o exame de autores e de publicações acadêmicas relevantes para a definição do problema e para o desenvolvimento deste estudo.

No terceiro capítulo são descritos os procedimentos metodológicos. São focalizadas as questões de pesquisa, o delineamento do estudo, a seleção da amostra, a coleta e a análise de dados, a validade e conclui-se o capítulo com a apresentação das limitações do estudo.

O quarto capítulo é composto pelos resultados do estudo, o que inclui a descrição de cada caso seguida da análise cruzada entre os casos selecionados. No quinto capítulo, faz-se a discussão dos resultados, confrontando os dados obtidos com a literatura sobre a temática, tendo como objetivo apresentar as contribuições desta investigação ao campo de conhecimento estudado.

O sexto capítulo é dedicado às conclusões. Inicialmente, apresentam-se as principais conclusões obtidas na investigação, e que foram lastreadas pelos objetivos específicos. Ao final, indicam-se as implicações para a prática do que foi aqui estudado e são feitas algumas recomendações para estudos futuros.

## 2 Fundamentação teórica

---

Neste capítulo será focalizado o arcabouço teórico que embasou a presente investigação. Na primeira seção disserta-se sobre aprendizagem. Esta seção inclui duas subseções: aprendizagem situada e aprendizagem pela experiência. Esta subseção, por sua vez, inclui uma subseção: aprendizagem pela disjunção. Na última seção, tratar-se-á sobre o trabalho do executivo, em que se incluirá a subseção: estudos sobre executivos brasileiros.

### 2.1 Aprendizagem

Tradicionalmente, a aprendizagem tem sido uma área de interesse da pedagogia e da psicologia. Entretanto, nas últimas décadas, essa temática passou a despertar o interesse das ciências administrativas, uma vez que as transformações econômicas, tecnológicas e sociais passaram a exigir que os membros das organizações manifestassem capacidade de ajustar-se rapidamente às transformações ambientais. Estas transformações alteram o ambiente de negócios e as organizações buscam adaptar-se às discontinuidades criadas por um nível crescente de competição acirrada, volatilidade, mudanças demográficas, explosão de conhecimentos e meios de comunicação continuamente mais rápidos.

Para Easterby-Smith, Snell e Gherardi (1998), o crescimento do interesse por esta temática entre os estudiosos da vida organizacional é resultante de três fatores: “a velocidade da mudança tecnológica, o avanço da globalização e a competição crescente”. As empresas estão sendo pressionadas a desenvolver e lançar novos produtos em curtos períodos de tempo e a globalização dos mercados aumenta esta pressão, além de deslocar a competição de uma escala local para uma escala mundial. Em outras palavras, a instabilidade nos mercados, as mudanças tecnológicas e o acirramento da competição exigem das organizações uma capacidade de ajustamento contínuo.

De acordo com a literatura consultada (DRUCKER, 1976, 2002; STEWART, 1998; WOOD, 2004; ARGYRIS, 2006; DE GEUS, 2006), para enfrentar um ambiente em rápidas mudanças é necessário que as organizações transformem as experiências e os conhecimentos dos seus membros em soluções criativas e inovadoras, capazes de atender às demandas ambientais. Desse modo, a aprendizagem pode tornar-se uma condição fundamental para a sobrevivência e prosperidade das organizações num ambiente marcado pela incerteza.

A aprendizagem é entendida sob diferentes perspectivas, não há uma definição que possa abranger toda a complexidade do termo. Devido à sua abrangência, o conceito de

aprendizagem tem sido pesquisado por vários autores, com diferentes enfoques, não havendo uma teoria preponderante e os conceitos variam de acordo com a visão de mundo dos autores. Estes diferentes enfoques foram agrupados por Merriam, Caffarella e Baumgartner (2007, p. 295 e 296) em cinco abordagens: *behaviorista*, humanista, cognitivista, cognitivista social e construtivista.

Para a abordagem *behaviorista* a aprendizagem é uma mudança no comportamento. A ênfase desta vertente está no comportamento observável e mensurável do sujeito, nas respostas que dá aos estímulos externos e na consequência das respostas. Os objetivos comportamentais definem de maneira clara o que o treinando deve aprender, em quanto tempo e sob que condições. A avaliação da aprendizagem consiste em verificar se a conduta definida foi de fato apresentada no final da instrução. Se isso acontecer, admite-se que ocorreu uma aprendizagem (MOREIRA, 1999, p. 15).

A abordagem humanista, por sua vez, enfatiza a natureza humana, e a motivação do indivíduo para aprender é intrínseca, e emana do aprendiz. Para esta vertente, o aprendiz busca a autorealização e o crescimento como pessoa. O indivíduo é visto como um todo – sentimentos, pensamentos e ações – e a aprendizagem não se limita a um aumento de conhecimento. Neste enfoque, não tem sentido falar de comportamento ou de cognição sem considerar os sentimentos do aprendiz, que pensa, sente e faz coisas integradamente.

A abordagem cognitivista foca no processo mental interno da aprendizagem, buscando compreender como a mente do indivíduo entende os estímulos recebidos. Cognição significa o ato ou o processo de conhecer. Os cognitivistas, portanto, estão interessados em como o ser humano conhece o mundo e a si mesmo. Trata principalmente dos processos mentais, da atribuição de significados, da compreensão, transformação, armazenamento e uso de informações. Já no cognitivismo social, a aprendizagem ocorre devido à interação do sujeito com o ambiente, tendo como resultado um dado comportamento.

A abordagem construtivista advoga que o conhecimento não pode ser ensinado, mas deve ser construído pelo aprendiz (CANDY, 1991). Para esta vertente, o conhecimento é construído pela interação do indivíduo com o meio físico e social. Para os construtivistas, a compreensão das pessoas sobre os seus semelhantes e sobre o mundo físico é construída socialmente. Interagindo com os outros indivíduos, as pessoas julgam-se mutuamente e procuram evidências que alimentem suas interpretações acerca das suas experiências. Para Merriam e Caffarella (1999, p. 261), “a aprendizagem é um processo de construção de significados; é como as pessoas dão sentido às suas experiências [...]. O significado é criado pelo indivíduo e é dependente da estrutura de conhecimento prévia e presente do indivíduo”.

Até este ponto tratou-se das diferentes orientações teóricas sobre o fenômeno da aprendizagem. Neste momento, julga-se importante que o pesquisador manifeste a sua opção por uma das abordagens e, por conseguinte, decline a definição de aprendizagem a ser adotada na presente investigação. No que se refere à abordagem teórica sobre aprendizagem, esta pesquisa está embasada nos pressupostos do construtivismo. Entende-se que, ao considerar as experiências no mundo físico e social como elementos importantes para a aprendizagem, o construtivismo parece tornar-se uma abordagem adequada para fornecer sustentação a um estudo sobre aprendizagem de executivos. Em primeiro lugar, porque a vertente construtivista entende que os executivos constroem seu conhecimento por meio das experiências e, em segundo lugar, porque os executivos atuam em um contexto gerador de experiências, o ambiente de trabalho e o mundo físico e social que os rodeia (MERRIAM, CAFFARELLA e BAUMGARTNER, 2007).

Nesta perspectiva, a abordagem construtivista será adotada neste estudo como um conceito guarda-chuva, uma vez que engloba uma série de manifestações baseadas em processos de atribuição de significado, como é o caso da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência, que formam o arcabouço teórico desta investigação (ver Quadro 1(2)). Portanto, para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, que é compreender alguns aspectos da aprendizagem de executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural, desenvolveu-se este estudo a partir da óptica da abordagem do construtivismo.

Por outro lado, no que se refere à definição de aprendizagem a ser adotada, optou-se por apresentar algumas definições sobre o fenômeno, privilegiando-se a visão construtivista. Para Dewey (1979, p. 26), a aprendizagem é um processo contínuo de reorganização e reconstrução da experiência, por intermédio da interação entre o indivíduo e o mundo físico e social. Tomando a experiência como ponto de partida, Jarvis (1987, p. 164) advoga que “aprendizagem é a transformação das experiências em conhecimento”.

Conforme Mezirow (1991, p. 12), a aprendizagem “é o processo de criação de uma interpretação nova ou revisada do significado de uma experiência, que orienta a compreensão, a apreciação e a ação subsequente de um indivíduo”. À medida que o sujeito interage em seu mundo físico e social as informações conhecidas, as crenças e os contextos modificam-se e, com isso, as suas interpretações podem ser revistas, o que permite tomar decisão, resolver problemas, fazer associações, revisar pontos de vista, modificar atitudes (LUCENA, 2001). Nessa mesma linha de pensamento, Candy (1991) observa que os indivíduos estão num

processo constante de interações com o meio físico e social com o objetivo de atribuir significados às suas experiências, e atribuir significados é um trabalho de todos os dias.

Segundo Gherardi, Nicolini e Odella (1998), o entendimento tradicional de aprendizagem está relacionado à transferência de conhecimento de uma fonte para um aprendiz. De acordo com as autoras, o fenômeno da aprendizagem é mais amplo do que a simples aquisição de conhecimento, e baseia-se no aspecto relacional dos agrupamentos humanos: “é na vida diária, inclusive no trabalho, que as pessoas e os grupos criam conhecimento, negociando o significado de palavras, ações, situações e artefatos” (p.274).

Diante do exposto, este estudo adotará o conceito de aprendizagem formulado por Mezirow (1991), visto que esse conceito atende a dois pressupostos deste estudo. O primeiro é a perspectiva da aprendizagem como processo social. O segundo, por estar inserido na abordagem do construtivismo.

Nesta seção discutiu-se sobre aprendizagem. Viu-se que existem diferentes conceitos sobre aprendizagem, uma vez que a amplitude do termo permite que a sua abordagem seja feita sob diferentes enfoques, variando em função da visão de mundo dos diversos autores. Viu-se também que as organizações passaram a ter interesse pelo tema em função da necessidade de dar respostas às mudanças econômicas, tecnológicas e sociais de uma sociedade em rápidas transformações. Na próxima seção tratar-se-á da aprendizagem situada.

### **2.1.1 Aprendizagem situada**

A visão convencional sobre aprendizagem está associada a um processo de internalização de conhecimento, que pode acontecer por descobertas individuais, pela transmissão por outras pessoas e por experiências de interação com outros indivíduos. Nessa perspectiva, a aprendizagem tem como foco a transmissão e assimilação de conhecimentos. Nesta visão, há uma dicotomia entre a atividade interna e a atividade externa, o que leva a aprendizagem a ser entendida como um fenômeno eminentemente cerebral e como um problema de transmissão e assimilação de conhecimento.

Em contraposição a esta visão, Lave e Wenger (1991) propuseram o conceito de aprendizagem situada, por considerarem que a aprendizagem tem íntima ligação com o contexto, sendo um aspecto integral e inseparável da prática social. Para eles, a aprendizagem situada é uma “abordagem teórica que se sustenta no caráter relacional das pessoas e dos grupos envolvidos na criação de conhecimento, negociando o significado das palavras, ações, situações e artefatos” (LAVE e WENGER, 1991). A aprendizagem situada busca entender o

envolvimento do indivíduo nas relações grupais, pela sua participação ativa, influenciando e sendo influenciado pelo mundo e pelos seus arredores. Dessa maneira, segundo os autores, a dicotomia entre atividade cerebral e atividade manual pode ser superada e a aprendizagem passa a ser entendida como processo social de produção de conhecimento.

Para Wenger e Snyder (2001), a produção de conhecimento é um ato de participação em complexos sistemas sociais de aprendizagem, e a aprendizagem acontece na inter-relação entre as experiências do aprendiz e os parâmetros de comportamento definidos socialmente. Tratando-se, portanto, de uma relação de mão dupla entre pessoas e sistemas sociais dos quais as pessoas participam. Nesse sentido, as organizações podem ser vistas como sistemas sociais de aprendizagem (EASTERBY-SMITH e ARAUJO, 2001, p. 19; ELKJAER, 2001, p.107).

Na abordagem situada, a aprendizagem ocorre por meio de dois conceitos centrais: participação periférica legítima e comunidade de prática (LAVE e WENGER, 1991). O primeiro, diz respeito ao processo pelo qual aprendizes se tornam membros efetivos de uma comunidade. A participação periférica legítima permite que os novatos se engajem na prática que envolve a aprendizagem em uma comunidade, negociando e renegociando significados.

A participação implica engajamento na comunidade e a posição periférica tem a ver com o grau desse engajamento. Ser periférico não é o oposto de participação no centro de uma comunidade de prática: “Periférico sugere que há múltiplas e variadas maneiras de localizar-se nos espaços de participação definidos por uma comunidade, mais engajadas ou menos engajadas, mais inclusivas ou menos inclusivas” (LAVE e WENGER, 1991, p. 36).

Portanto, a participação periférica legítima é um processo interativo, no qual o aprendiz ocupa papéis diferentes e tipos diferentes de responsabilidades nas inúmeras situações de aprendizagem. A posição periférica inicial deve permitir que o aprendiz observe a prática dos veteranos e, dessa forma, aprenda.

Nesse sentido, Brown e Duguid (1996) observam que participação periférica tem conotação positiva, sugerindo que o iniciante tem espaço aberto para ganhar acesso a fontes de informação para seu crescente entendimento e envolvimento. Assim sendo, a aprendizagem de um iniciante depende essencialmente dele tornar-se um “*insider*”, participar dos processos, aprender a linguagem e as histórias da comunidade e aprender a comportar-se como um dos seus membros, de modo a tornar-se efetivo e, em consequência, legitimar-se.

Segundo Lave e Wenger (1991), a ideia tradicional de aprendiz como uma relação hierárquica entre mestre/estudante ou entre mentor/seguidor é ampliada pelo conceito de participação periférica legítima. Para estes autores, a participação periférica legítima permite uma participação mutante à medida que o aprendiz move-se em direção à participação no

centro de uma comunidade de prática, tornando crescente sua identidade como membro da comunidade e permite seu acesso para desempenhar diferentes papéis na vida comunitária.

O outro conceito central da aprendizagem situada é o de comunidade de prática. Porém, antes de adentrar ao conceito propriamente dito, julga-se importante entender o próprio conceito de comunidade. A origem da palavra *comunidade* é indoeuropéia. As raízes *kom* (todos) e *moin* (troca, intercâmbio) juntas significavam *compartilhado por todos*. Em latim, a palavra *communis* era empregada para referir-se à fonte de certo recurso que pertence a muitos ou a todos (HOUAISS e VILLAR, 2009, p.508-509). O significado original de *comunidade* não significa, portanto, um lugar ou espaço definido, mas a ideia de compartilhar recursos, que no caso desta investigação refere-se ao compartilhamento de conhecimentos.

Nesse aspecto, Lave e Wenger (1991) chamam atenção para a ideia que se tem a respeito de comunidade. Para eles, a ideia de comunidade está ligada a uma entidade cultural, fisicamente delimitada. A concepção de comunidade na perspectiva da aprendizagem situada não se refere a uma entidade cultural:

[...] O conceito comunidade não implica necessariamente um grupo identificável, ou fronteira socialmente visível. Insinua participação em um sistema de atividade sobre o qual os participantes compartilham compreensões que interessam ao que eles estão fazendo e no significado disso para as suas vidas e para as suas comunidades (p. 98).

O conceito de comunidades de prática diz respeito a grupos de pessoas ligadas pelo conhecimento especializado e compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto (LAVE e WENGER, 1991). Para estes autores, a prática de compartilhar conhecimento habilita os participantes a desenvolver uma visão comum e a entender seu trabalho e como este se ajusta ao ambiente. Os participantes compartilham também os julgamentos sobre o que fazer, quando fazer, a qualidade do que foi feito e se é válido ou não fazer.

Nessa perspectiva, a aprendizagem é entendida como um processo de engajamento na prática, que além de compartilhar conhecimento pode servir para construir a identidade individual. Em uma comunidade de prática as pessoas são ligadas umas às outras pelo envolvimento concreto em atividades ou práticas comuns, engajadas mutuamente num empreendimento coletivo e orientadas por um propósito comum.

Para Wenger (1998), uma comunidade de prática caracteriza-se por três dimensões: a) engajamento mútuo, que envolve as competências de cada membro: o que cada um sabe; o que faz; a habilidade que possui para conectar-se ao que não sabe e não faz; b) empreendimento conjunto, que diz respeito à razão pela qual as pessoas decidem formar uma comunidade de prática e ao que é definido pelos participantes durante o processo de

constituição da comunidade de prática; e c) repertório compartilhado, que inclui símbolos, palavras, artefatos, rotinas, formas de fazer, jargão, conceitos, e formam um “patrimônio” que é produzido e incorporado pela comunidade ao longo de sua história.

Esse “patrimônio” forma a identidade individual e coletiva, que vai sendo construída por meio das relações sociais, das rotinas, das conversas, dos gestos, das histórias e das ações decorrentes da participação ativa dos membros de uma comunidade (GHERARDI, NICOLINI e ODELLA, 1998). Nesse processo, significados são negociados durante a contínua interação e troca de experiências, durante o relacionamento entre as nossas experiências e as das outras pessoas. Pela associação em comunidades, desenvolvendo projetos em conjunto, adotam-se consciente ou inconscientemente, sistemas de crenças, vivem-se experiências e desenvolve-se uma identidade partilhada (SOUZA-SILVA e DAVEL, 2005, p. 56).

Para Wenger e Snyder (2001, p.13), as comunidades de prática diferem de equipes em três aspectos: 1) equipes são criadas formalmente pelas organizações para projetos específicos; 2) comunidades de prática são informais; e 3) comunidades de prática têm objetivos específicos: gerar e compartilhar conhecimento. A adesão às comunidades de prática é voluntária e tem como pressuposto que um profissional detentor de conhecimento especializado queira e ache oportuno compartilhar conhecimento. Também é diferente de uma equipe porque é definida por um tópico de interesse, não por uma tarefa que tem de realizar. Comunidades de prática não se confundem com departamentos ou com células de trabalho, pois estas são estruturas formais, enquanto aquela é informal, autogerenciável e baseada na colegialidade. Também não é um grupo de amigos ou *networks*. O primeiro é uma afiliação a uma categoria social e os *networks* representam apenas uma relação de pessoas conhecidas.

Embora saibamos que uma comunidade de prática pressupõe relacionamentos, não representa só isso. Além dos laços de camaradagem, uma comunidade de prática deve representar a aglutinação de pessoas em torno da paixão e do interesse em se desenvolver em um determinado domínio do conhecimento ligado a uma prática partilhada (SOUZA-SILVA e SCHOMMER, 2008, p. 109). Ademais, uma comunidade de prática engloba participação, identidade e prática. É com a participação que os indivíduos desenvolvem a prática da comunidade social, com a qual constroem identidades, envolvendo ação e conexão. Vale ressaltar que na abordagem da aprendizagem situada, a aprendizagem não abarca apenas o aumento de conhecimento e o aprimoramento da prática, mas se trata de um processo de compreensão de si mesmo e de quais comunidades de prática os indivíduos podem participar.

Segundo Duguid e Brown (2001), a ideia de prática social muda o conceito tradicional de trabalho individual, pois há diferenças entre os manuais ou descrição de tarefas e a

dinâmica das interações sociais. Para eles, o conhecimento fundamental ou crítico de uma organização não está nos manuais, nos relatórios ou nos indivíduos, mas nos grupos ou comunidades que, em conjunto e em interação, compõem a organização (p. 63).

No intuito de ilustrar essa importância, Brown e Duguid (1996) citam a pesquisa desenvolvida pelo antropólogo Julian Orr com técnicos de manutenção de copiadoras. Uma das conclusões do estudo é que as inadequações entre os manuais da corporação e a dinâmica do mundo real dificultam o trabalho, exigindo maior improvisação e distanciando os técnicos das regras da organização. A pesquisa de Orr mostra que, para realizar o trabalho, os técnicos aprendiam a utilizar as máquinas de uma forma diferente das esperadas ou permitidas pelos empregadores. Os técnicos desenvolviam o conhecimento das máquinas de acordo com as condições de trabalho e não com o treinamento. Para eles, o que se aprende é impactado pelas condições de aprendizagem: “O problema central na aprendizagem é tornar-se um praticante e não aprender sobre a prática. Esta abordagem tira a atenção do conhecimento abstrato e dos processos cerebrais e a coloca nas práticas em comunidades em que o conhecimento é reconhecido” (BROWN e DUGUID, 1996, p. 69).

Nessa perspectiva, Souza-Silva (2009, p.178) utiliza a noção de multiassociativismo. Para ele, apesar de representar uma estrutura informal e paralela à organização, a comunidade de prática está conectada a esta última pelo engajamento dos seus membros, que são também profissionais da organização e partilham, entre si, experiências e conhecimentos intimamente ligados às suas práticas profissionais. Desse modo, as comunidades de prática criam benefícios para os seus membros e para a organização, podendo ser consideradas como eficazes estruturas sociais para a aprendizagem organizacional pela sua potencialidade de disseminar conhecimento (SOUZA-SILVA e SCHOMMER, 2008).

Em razão disso, Lave e Wenger (1991) introduziram a noção de currículo de aprendizagem, que pode ser entendido como as oportunidades de aprendizagem oferecidas aos indivíduos que buscam ocupações semelhantes em suas profissões. Para os autores, o currículo não é um conjunto de ditados ou normas do que deve ser uma boa prática, mas um conjunto de informações que vai se revelando importante ou necessário na prática. E aos poucos, os aprendizes vão definindo o que constitui a prática daquela comunidade.

Como visto, cada comunidade tem um “patrimônio” que a identifica e a diferencia, à semelhança de impressões digitais. É natural, portanto, que o currículo de aprendizagem seja parte do “patrimônio” de uma comunidade. Em um estudo com alfaiates, Lave e Wenger (1991) observaram que os aprendizes tinham primeiro uma visão do trabalho como um todo e só depois passavam a executar tarefas mais específicas, como cortar tecidos.

De acordo com Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p.281), a ideia dos indivíduos aprenderem no desenvolvimento de suas atividades levou ao conceito de currículo situado, que pode ser entendido como um modelo para as atividades específicas e ordenadas que os novatos devem aprender para se tornarem membros efetivos de uma comunidade. Para as autoras, o currículo situado está incutido nas tradições (“patrimônio”) de uma comunidade e é tacitamente transmitido de uma geração para a outra. Assim, no estudo desenvolvido em empresas de construção civil na Itália, as autoras observaram que quando os novatos adquirem legitimidade para agir como efetivos tendem a fazer com que os futuros aprendizes façam o mesmo caminho, institucionalizando o conhecimento, a tradição e o “patrimônio”.

No entanto, Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p.288) entendem que currículo de aprendizagem e currículo situado são conceitos distintos. Naquele o aprendiz tem uma visão do trabalho como um todo e depois se move para tarefas mais específicas. Enquanto o currículo situado é mais voltado para a instrução passo a passo.

Nesta seção, viu-se que o conceito de aprendizagem situada envolve o caráter relacional da aprendizagem e que esta teoria busca compreender a natureza da aprendizagem a partir da óptica dos envolvidos. Esta teoria entende que a participação do indivíduo no processo de aprendizagem vai além de um mero receptor de conhecimento e advoga que o indivíduo para aprender deve ser um agente ativo, influenciando e sendo influenciado pelo mundo que o cerca. Para esta abordagem, os modelos baseados na concepção de aprendizagem como transferência de conhecimento são limitados, pois apenas transmitem a parte explícita do conhecimento, que não representa a sua totalidade. A abordagem da aprendizagem situada defende que somente por meio de contextos sociais intimamente conectados a uma prática é que a totalidade de conhecimentos pode ser captada pelo aprendiz. É nesse contexto que emerge a ideia de participação periférica legítima em comunidades de prática. Na próxima seção discutir-se-á a aprendizagem pela experiência.

### **2.1.2 Aprendizagem pela experiência**

Antes de passar à discussão da aprendizagem pela experiência, convém saber a origem da palavra experiência. Segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (HOUAISS e VILLAR, 2009, p. 858-859), do antigo verbo latino *periri*, restou o participio passado *peritus*, que passou diretamente para o português como *perito*, habilitado, experimentado. Com o acréscimo da preposição “ex” surgiu em latim *experientia*, que significa prova, ensaio, tentativa. Assim, o termo experiência pode significar tanto uma

tentativa, uma prova, em um sentido mais objetivo de algo feito, como o que resta do que foi aprendido a partir de várias provas no decorrer da vida, em um sentido mais subjetivo. Como se vê, o termo experiência, pela sua origem, significa o que foi retirado (ex) de uma prova ou provação (*perientia*); um conhecimento adquirido em contato sensorial com a realidade.

Dessa forma, o termo experiência tem um significado geral que se desdobra em duas possíveis direções: o conhecimento adquirido com a prática e a vivência emocional que é subjacente ao conhecimento acumulado (AMATUZZI, 2007, p.8-9). Foi nesta acepção que muitos acadêmicos desenvolveram seus trabalhos sobre a aprendizagem pela experiência. Segundo Dewey (1980, p. 13), a experiência é “uma relação entre um indivíduo e seu contorno físico e social”. Já para Jarvis (2006, p. 27), experiência é a interseção da pessoa com a vida no mundo.

Dewey (1980, p.116) descreve a aprendizagem como um “processo contínuo de reorganização e reconstrução da experiência”. Para ele (1979), a aprendizagem é simultaneamente histórica e social e tem dimensões longitudinais e transversais, uma vez que ocorre durante toda a vida humana e em todas as situações em que as pessoas agem e interagem entre si e com o mundo físico. Tendo como base essas premissas, Dewey formulou o princípio da continuidade e o princípio da interação. O princípio da continuidade defende que toda experiência toma algo das experiências passadas e modifica de algum modo as experiências posteriores. À influência que uma experiência tem sobre as subsequentes, Dewey (1979 p. 26) chamou de *continuum* experiencial, que pode ser expresso pelo fluxo: *situação > problema > indagação > reflexão > nova situação*.

Já o princípio da integração demonstra que uma experiência só ocorre porque o indivíduo está inserido em um ambiente e interagindo com outros indivíduos e com os objetos ali existentes (p. 34). Esses dois princípios são inseparáveis e se completam, pois enquanto o indivíduo viver estará interagindo com o ambiente físico e social. Em razão disso, há uma conexão orgânica entre aprendizagem e experiência (p.14).

A esse respeito, Dewey chama a atenção para a possibilidade da ocorrência de dois tipos de experiências: as educativas e as deseducativas. Uma experiência é educativa quando permite ao indivíduo refletir sobre uma situação e aprender. Por outro lado, uma experiência deseducativa ocorre quando o indivíduo não consegue refletir sobre a situação e com isso limita sua aprendizagem. Também pode ser deseducativa a experiência que fornece ao indivíduo habilidades para desenvolver uma tarefa, porém o mantém preso à rotina do seu cotidiano, desencorajando-o a buscar experiências novas: “Daí, o problema central da

educação alicerçada em experiência: a seleção das experiências presentes, que devem ser do tipo das que irão influir frutífera e criadoramente nas experiências subsequentes” (p. 16-17).

A partir das ideias de Dewey, David Kolb (1984) propôs a *Experiential Learning Theory* (ELT). Para o autor (p. 4), a aprendizagem pela experiência tem por objetivo estabelecer ligações entre educação, trabalho e desenvolvimento pessoal. Dessa maneira, Kolb acredita que o ambiente de trabalho pode ser reconhecido como um espaço em que se pode aprimorar e complementar a educação formal. Todavia, é necessário que os indivíduos reflitam e explorem novas formas de perceber as situações e o que podem aprender. Se os profissionais desejam ser bem sucedidos devem desenvolver habilidades para explorar oportunidades novas e devem aprender com sucessos e insucessos (KOLB, 1997, p. 321).

Conforme Kolb, a aprendizagem afeta a vida das organizações e dos executivos, especialmente em relação à tomada de decisão e à resolução de problemas. Kolb, então, propôs um modelo de aprendizagem que, em sua análise, facilita a compreensão do processo de aprendizagem, que é apresentado na Figura 1(2).

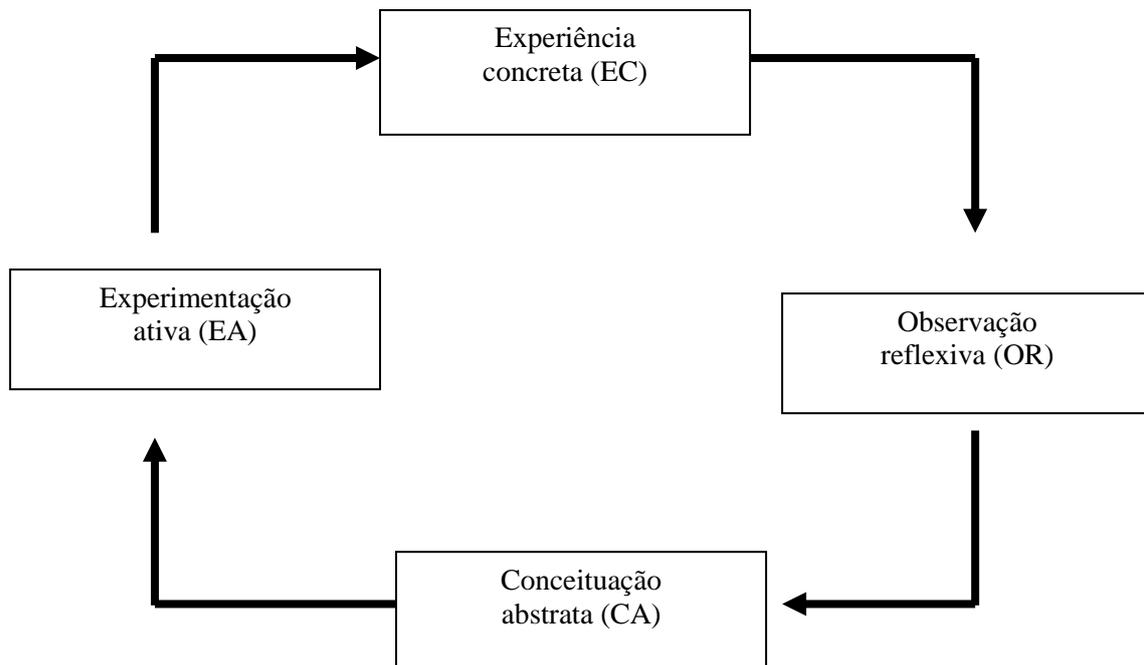


Figura 1(2) Modelo do ciclo de aprendizagem de Kolb  
Fonte: Adaptado de KOLB (1984, p. 42).

A primeira fase, experiência concreta (EC), necessita que o sujeito tenha abertura e interesse para se envolver em experiências novas. A segunda, observação reflexiva (OR), permite que o sujeito reflita sobre as experiências novas e possa observá-las a partir de

diversas perspectivas. A terceira, conceituação abstrata (CA), refere-se à criação de conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas. A quarta fase, experimentação ativa (EA), diz respeito ao uso das teorias para tomar decisões e resolver problemas.

Outro pesquisador com uma contribuição relevante na abordagem da aprendizagem pela experiência é Peter Jarvis, que em seu artigo de 1987, *Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life*, questiona o modelo de Kolb a partir de dois pontos. Primeiro, por defender que a aprendizagem necessariamente se inicia com uma experiência, independentemente de ser captada por meio de um sentido ou pela combinação de sentidos, de ser por intermédio de uma reflexão ou se a partir de uma situação específica ou de uma ideia. De acordo com Jarvis (1987, p. 164), “a aprendizagem é a transformação das experiências em conhecimentos, habilidades e atitudes”.

O segundo ponto levantado por Jarvis, é que a aprendizagem tem origem na própria vida e as experiências envolvem as relações entre as pessoas e o mundo onde vivem. Essas relações ocorrem no tempo, em um mundo real e em um contexto sócio-cultural-temporal, podendo existir experiências importantes e ricas de significado e outras de pouca importância. Para ele, são as pessoas que dão sentido às experiências, e elas podem ter diferentes interpretações para a mesma situação. Ou seja, as pessoas têm estoques de conhecimentos que fornecem significados a suas experiências. Caso esses estoques sejam inadequados, suas experiências podem ser de pouco, ou de nenhum sentido e, assim, pouco ou nada aprenderá. A necessidade de aprender advém da deficiência entre uma experiência nova e os estoques de conhecimentos. À deficiência entre experiência nova e estoques de conhecimento, Jarvis chama de disjunção, que será discutida na próxima seção.

A partir disso, Jarvis propõe uma ampliação ao modelo de Kolb, conforme pode ser visto na Figura 1(2). Em seu modelo ampliado, Jarvis advoga que as habilidades são adquiridas por meio da interação entre experimentação e reflexão até serem internalizadas como conhecimento habitual e desempenho rotineiro, gerando, desse modo, uma pessoa mais experiente. Observa-se que, para isso, há um elo entre passado e futuro, o que aproxima Jarvis do *continuum experiencial* de Dewey. Para o entendimento desse modelo, é fundamental a ideia de que toda experiência ocorre em um contexto sócio-cultural-temporal. Deve ser lembrado, porém, que as situações não possuem significados em si mesmo, e somente o aprendiz pode lhes atribuir significados, o que ocorre pela reflexão. Nesse sentido, o modelo ampliado de Jarvis vai ao encontro do modelo de Kolb, preservando o papel central da reflexão no processo de aprendizagem pela experiência.

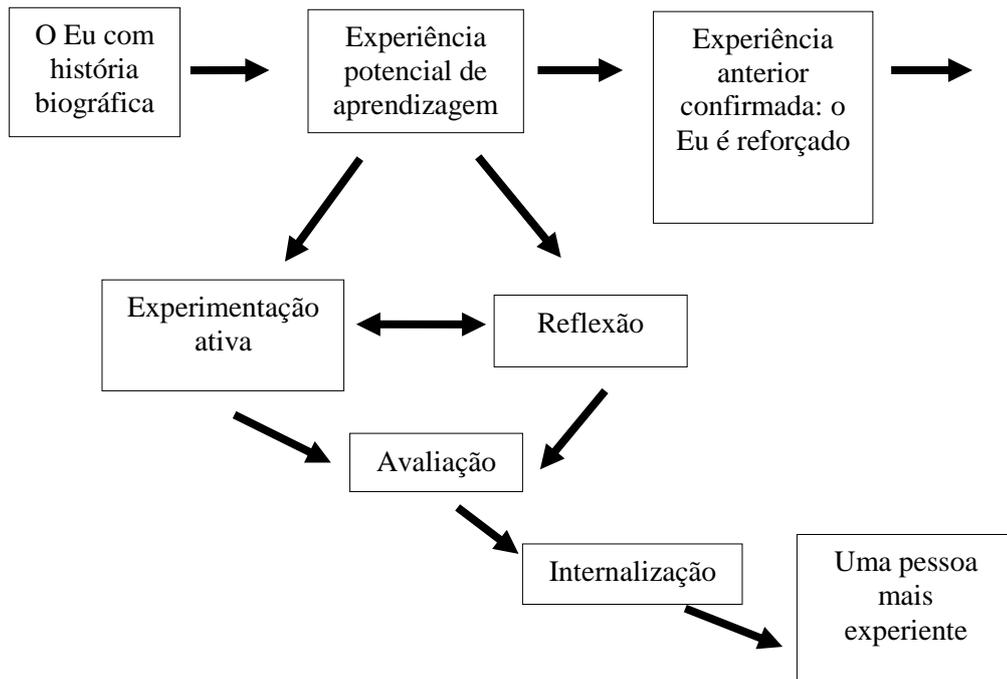


Figura 2(2) Modelo ampliado do processo de aprendizagem  
 Fonte: Adaptado de Jarvis (1987, p. 166).

Outros autores também destacam a importância da reflexão para a aprendizagem. Segundo Mezirow (1991), a reflexão pode transformar o processo de aprendizagem e delimitar as estruturas de significado construídas por um sujeito. Conforme Schön (1983), na reflexão o sujeito considera suas experiências como plataforma para criar novos conhecimentos e com isso melhorar suas ações, quer seja uma tomada de decisão ou uma resolução de problemas: “a reflexão tem sido vista como uma poderosa ferramenta para a aprendizagem de executivos” (p.59). Para Schön, o desenvolvimento da reflexão e a mudança de consciência são provavelmente responsáveis para que a reflexão se torne uma ação, fazendo com que o executivo aprenda a lidar com situações de incertezas e de mudanças, próprias, aliás, de uma sociedade em rápidas transformações.

De acordo com Merriam e Caffarella (1999), a reflexão é largamente considerada como um elemento essencial no processo de aprendizagem. A prática de refletir permite o abandono do pensamento linear e simplista, possibilitando ao indivíduo fazer julgamentos em situações complexas e obscuras, baseados em sua experiência e no conhecimento prévio.

Nesta seção tratou-se da aprendizagem pela experiência. Viu-se que as experiências educativas podem ampliar os estoques de conhecimentos de uma pessoa, mas, para isso, é necessário haver reflexão. Ademais, viu-se que toda experiência ocorre num contexto sócio-cultural-temporal. Na próxima seção tratar-se-á da aprendizagem pela disjunção.

### 2.1.2.1 Aprendizagem pela disjunção

A partir de trabalhos mais recentes Jarvis (2006) adota uma visão existencialista sobre o processo de aprendizagem. Além de abordar o “Eu” (*self*), que já era exposto em seus primeiros trabalhos, e que foi objeto de discussão na seção anterior, o autor passa a abordar também a mente e o corpo do ser humano. Dessa forma, o autor sentiu a necessidade de atualizar e introduz novos conceitos ao seu modelo de aprendizagem, conforme a Figura 3 (2).

De acordo com Jarvis (2006), aprender é o processo de existir no mundo. No centro da aprendizagem não está somente o que é aprendido, mas em que o aprendiz está se tornando como resultado das dimensões: emoção, pensamento/reflexão e ação. O aprendiz tem experiências, sentimentos e emoções e aprende com sentimentos e por seu intermédio. No núcleo desse processo está o aprendiz como uma pessoa completa e, assim, o Eu do aprendiz. Mas o Eu é formado pela existência e interação com as pessoas. Dessa forma, o ser humano *aprende a tornar-se pessoa* (grifo do pesquisador) e isso ocorre em seu próprio mundo particular:

Aprender é fundamental para a condição humana e para a sociedade, estando diretamente relacionado com a maneira pela qual os seres humanos existem no mundo e o mundo neles - ocorre na interseção da condição humana com a sociedade. Aprender é mais que experimental, fisiológico ou psicológico, por isso compreender a aprendizagem é um projeto multidisciplinar (p.6).

Para Jarvis (2006, p. 5-6), a aprendizagem é a força motriz da mudança do ser humano, por meio da qual a sua essência emerge e é educada. Existir, assim, é mudar e sempre socializar, uma vez que a existência de um indivíduo ocorre em um contexto social. O autor comenta, entretanto, que “Eu existo no mundo” e “Eu existo junto com os outros” são fenômenos diferentes. Neste o sujeito está em um mundo mais amplo. Naquele pode se referir ao seu mundo particular.

O indivíduo, no decorrer de sua vida e contextualizado em seu mundo, passará por diversas experiências que são socialmente construídas, e irá agir de alguma maneira em relação a essa experiência. Jarvis (2006) afirma que não precisa haver uma conexão lógica entre a ação e a experiência, “mas que são as pressões exercidas pela disjunção entre a história de vida e a experiência, ou o elemento afetivo da experiência em si, que fornecem a motivação ou a pressão para agir sobre a experiência” (p. 24). Situado no mundo, o indivíduo torna-se mais experiente e recomeça seu ciclo de aprendizagem.

As experiências envolvem as relações entre o indivíduo e o mundo que o rodeia. Ao longo da vida, a pessoa forma estoques de conhecimentos, e são estes estoques que ajudam o

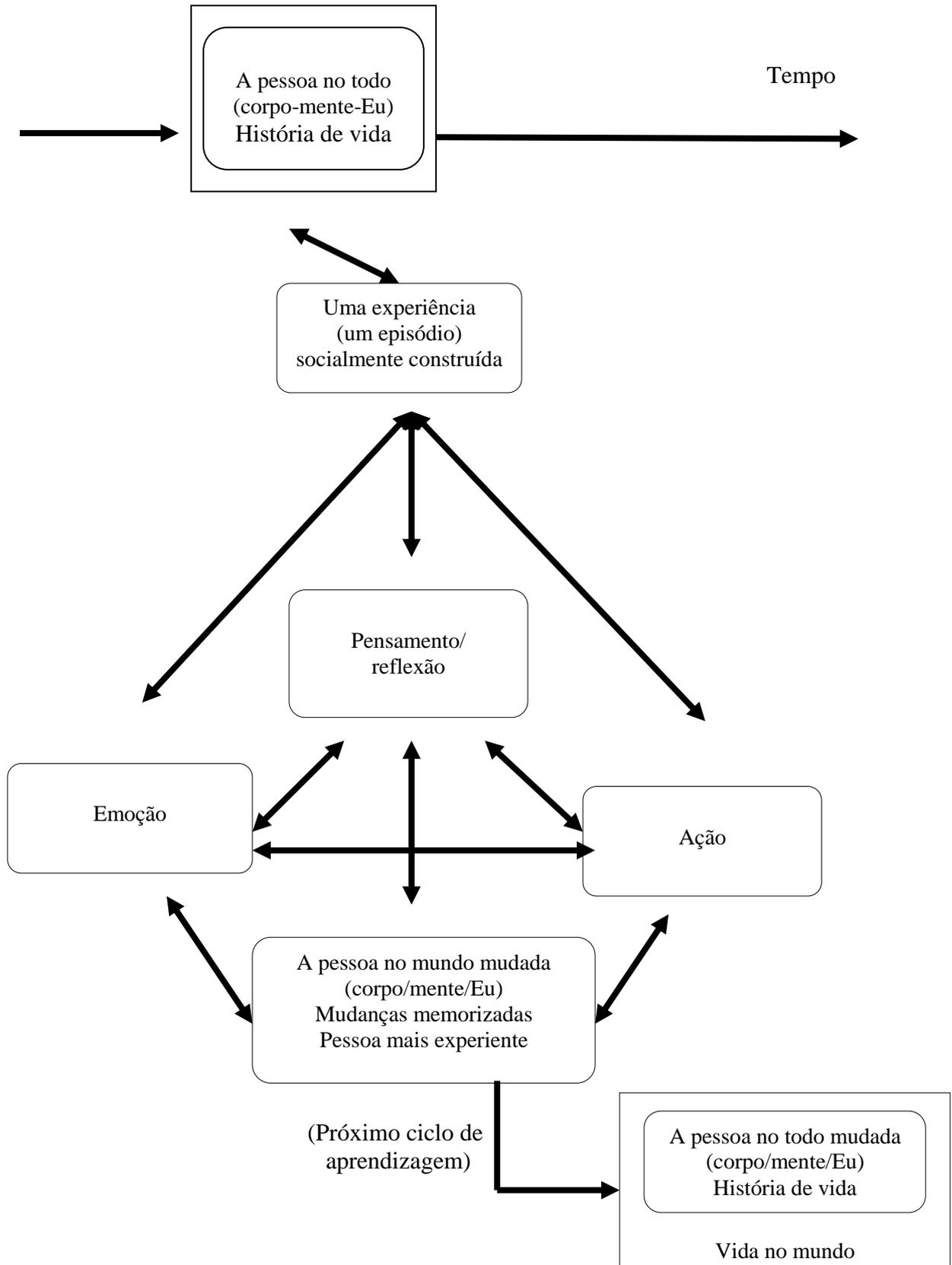


Figura 3 (2) A transformação da pessoa por meio da aprendizagem  
 Fonte: Adaptado de Jarvis, 2006, p. 23

sujeito a interpretar as suas experiências. Os estoques de conhecimento, entretanto, podem ser inadequados para fornecer significado às experiências novas. À deficiência entre experiência nova e estoques de conhecimento, Jarvis chama de disjunção. A disjunção nos estoques de conhecimentos do sujeito e as suas percepções potencializam a aprendizagem pela experiência.

Para Jarvis (2006, p. 27), existem várias maneiras pelas quais um sujeito pode se relacionar com o mundo, mas essas maneiras giram em torno de dois eixos: harmonia ou disjunção. Viver em harmonia pode ser entendido como um estado de não aprendizagem, uma vez que o sujeito toma as suas experiências como certas. Nesse caso, prevalece a “presunção” de que as experiências prévias serão vividas da mesma forma. A vida em harmonia pode ser também entendida como a ausência de reflexão. O que é familiar a um sujeito é tomado como certo, independente do que quer que seja. Por haver harmonia entre a sua biografia e as experiências novas não há disjunção e, conseqüentemente, não há aprendizagem.

Viver em disjunção é um estado de aprendizagem, em que o indivíduo se encontra aberto e tem vontade de aprender por meio de experiências novas. Todavia, Jarvis (2006, p.29-30) alerta que pode haver experiências de disjunção que levem o aprendiz a não querer refletir e ele decide se comportar da maneira que lhe é familiar. Também é possível viver uma experiência de disjunção em que o indivíduo reflete sobre a experiência, mas, mesmo assim, opta por rejeitá-la e não querer aprender. Viver em disjunção também pode gerar uma reação negativa, em que o sujeito reflete sobre a experiência e aprende, mas discorda do resultado.

A ocorrência de novas experiências faz parte do cotidiano e os estoques de conhecimentos dos indivíduos vão sendo formados à medida que experiências novas ocorrem. Há experiências de disjunção quando o sujeito percebe que não está apto a responder a uma experiência nova e se questiona sobre a situação e sobre o significado para a sua vida. Certamente um executivo se depara com muitas situações em seu cotidiano, levando-o a desenvolver um repertório de técnicas e alternativas para atender às demandas. A dinâmica do trabalho do executivo se desenrola em contextos diversos e é exatamente por isso que as experiências de disjunção podem ser uma oportunidade de aprendizagem, permitindo ao gestor refletir, analisar, criticar e avaliar seu desempenho, corrigir erros de percepção, de avaliação e de tomada de decisão, o que pode levá-lo a mudar significados e aprender.

Para Dewey (1979, p. 47), o conhecimento é uma situação de reflexão sobre uma experiência, e saber é a capacidade de identificar e definir dificuldades, descobrir e utilizar os dados disponíveis e os conhecimentos já existentes e de manipulá-los devidamente para chegar a um resultado fundamentado. Nesse aspecto, o autor (p. 24) defende que o

conhecimento já consolidado não deve ser o objetivo final da aprendizagem e sim um meio para gerar novos conhecimentos. Entende-se, dessa forma, que experiências de disjunção podem tornar-se importantes “ferramentas” para a aprendizagem de executivos, razão pela qual esta investigação adotará o modelo de transformação da pessoa por meio da aprendizagem (JARVIS, 2006). Na próxima seção será discutido o trabalho do executivo.

## 2.2 O Trabalho do executivo

Desde a Escola Clássica de Administração que a função do administrador tem sido descrita por prever, organizar, coordenar, comandar e controlar tal como proposto por Henri Fayol em seu livro *Administration industrielle et générale*, publicado em Paris em 1916 (FAYOL, 1984). A Escola Clássica considerava que o mais importante para um executivo era aperfeiçoar os sistemas de trabalho, tornando-o mais eficiente e racional possível, melhorando, em consequência, os níveis de controle.

Este pensamento perdurou até o início da década de 1930, quando estudos organizacionais mostraram que o trabalho gerencial vai além do aperfeiçoamento de sistemas de controle, como defendido pela Escola Clássica (MOTTA e VASCONCELOS, 2006, p. 43). Uma contribuição seminal para a melhor compreensão do trabalho gerencial foi dada por Chester Barnard, com o lançamento do livro *As funções do executivo*. Para Barnard (1979, p.214), “as funções essenciais do executivo consistiriam em prover o sistema de comunicação, promover a garantia de esforços e em formular e definir o propósito da organização, criando formas de incentivos e de recompensas que levem os indivíduos a cooperar”.

A vivência como executivo na *American Telephone & Telegraph Company* e na *New Jersey Bell Telephone Company*, onde exerceu o cargo de presidente (1979, p. 14), permitiu a Barnard observar que em uma organização a comunicação, o desejo de servir e o propósito comum são elementos inter-relacionados e interdependentes. Assim, Barnard apresentou uma teoria global do comportamento cooperativo nas organizações formais, revelando uma mudança nas ideias estabelecidas por Fayol sobre o trabalho do executivo.

Segundo Drucker (1980, p. 21-22), o gestor tem três funções básicas: a defesa da sobrevivência da empresa, a organização e o uso eficiente dos recursos humanos e a comunicação. Em relação à sobrevivência, o gerente deve decidir em que negócio a empresa estará empenhada. Em relação aos recursos humanos, o gerente deverá fazer com que as pessoas trabalhem em conjunto, unindo as habilidades e os conhecimentos de cada indivíduo para um fim comum. E no que diz respeito à comunicação, o gestor deverá compreender que

sua atividade é *pública* (grifo do pesquisador), pois representa a organização perante a coletividade, formada pelos empregados no âmbito interno, e no âmbito externo formada pelas autoridades, consumidores, acionistas e o público em geral. Observa-se que a concepção de Drucker lança luzes sobre a função pública do gestor. Para o autor, o gestor deve compreender que seu trabalho vai além das fronteiras internas, o que representa um avanço em relação à concepção de Barnard.

Uma contribuição relevante para a discussão sobre o trabalho do executivo foi dada por Henry Mintzberg no artigo *Trabalho do executivo: o folclore e o fato* (1986). Para Mintzberg (1986, p.9-10; 2001, p. 35-37), o trabalho do executivo está envolvido por quatro mitos. O primeiro diz que o trabalho do gerente é planejado e sistemático. Os resultados obtidos em pesquisas realizadas por Mintzberg demonstram que o trabalho gerencial é caracterizado pela intensidade, brevidade, variedade e descontinuidade, e os executivos são mais orientados para a ação do que para o planejamento sistemático.

O segundo mito é que o gestor não executa tarefas de rotina. De acordo com Mintzberg (1986, p, 12), o executivo envolve-se em questões da rotina organizacional, como rituais, cerimônias, negociações e processamento de informações que ligam a organização ao ambiente. Essas situações permitem ao executivo estabelecer redes de relacionamentos e ter acesso a informações que só se tornam acessíveis pela investidura no cargo. O terceiro é que os executivos necessitam de sistemas gerenciais de informação. Para o autor, a mídia verbal é a preferida pelos gerentes e por isso eles fazem uso de rápidas conversas nos corredores e usam intensivamente telefonemas e reuniões.

O quarto mito é que a administração está se transformando em ciência e profissão. Fundamentando-se nos mitos anteriores, Mintzberg argumenta que o trabalho do executivo ainda é pouco conhecido para que seja estabelecido como ciência, pois a ideia de ciência envolve ordenação de programas e procedimentos sistemáticos, determinados analiticamente. Para ele, a complexidade, a brevidade e a fragmentação do trabalho do dirigente, além do aspecto multidimensional, são sérios obstáculos para caracterizá-lo como profissão.

A contribuição de Mintzberg (1986) vai além da discussão sobre as funções do executivo. Ele propõe um conceito de executivo. Para este autor, executivo “é a pessoa encarregada da organização ou de uma de suas subunidades: chefes de seção, supervisores, chefes de departamento, gerentes, presidentes de empresas e de nações” (p. 8-9). O conceito de executivo proposto por Mintzberg parece suficientemente amplo para superar as barreiras de nomenclaturas, uma vez que cada organização tem a sua própria forma de denominar os

cargos. Por esta razão, este estudo adotará o conceito de executivo de Mintzberg. Ademais, utilizará indistintamente as nomenclaturas: executivo, gerente, gestor, dirigente.

De acordo com Kotter (2000, p. 16), o executivo é o responsável em manter a empresa em funcionamento por meio das atividades de planejamento, orçamento, organização, recursos humanos, controle e solução de problemas. Em seu cotidiano, o executivo trata de uma vasta gama de assuntos, envolvendo pessoas de dentro e de fora da empresa. Na perspectiva defendida por Kotter, parece haver uma ligação entre os conceitos advogados por Barnard (1979) e de Drucker (1980) no que diz respeito à responsabilidade do executivo nas atividades de planejamento, orçamento, organização, recursos humanos, controle e solução de problemas. Já em relação à vasta gama de assuntos, envolvendo pessoas de dentro e de fora da empresa, entende-se que há uma convergência de pensamento entre Kotter e Mintzberg.

Conforme Mintzberg (1986, p. 18), os executivos exercem seus papéis a partir da autoridade formal e do *status* concedido pelo cargo. É a partir destes dois elementos que o executivo exerce outros papéis, que podem ser reunidos em três segmentos: interpessoal, informacional e decisório, conforme pode ser observado na Figura 4(2)

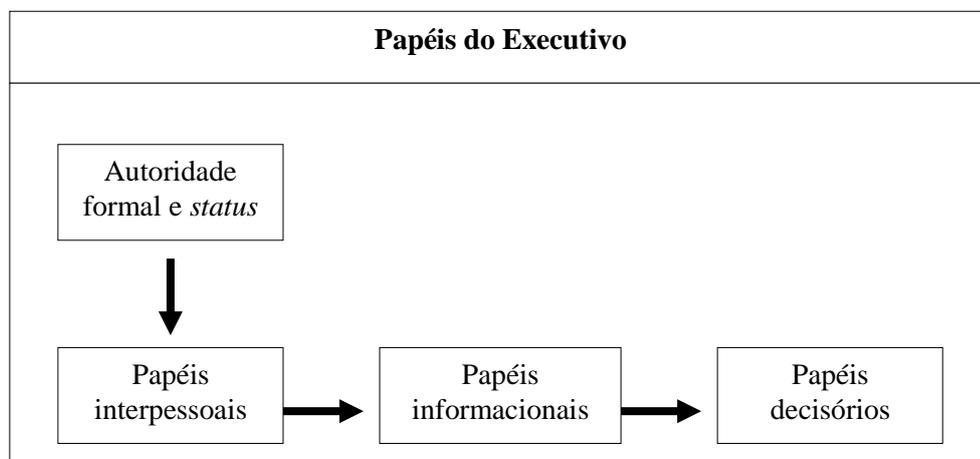


Figura 4 (2) Os papéis do executivo  
Fonte: Adaptado de Mintzberg (1986, p. 13)

Lastreado pela autoridade formal e pelo *status* do cargo, o gerente cumpre os papéis interpessoais, que incluem o relacionamento com funcionários, a liderança da sua unidade e a manutenção de uma rede de contatos internos e externos. Essa rede de contatos forma uma cadeia de obtenção de informações e um canal permanente de comunicação com as pessoas, e de quem o executivo depende direta ou indiretamente para realizar o seu trabalho (MINTZBERG, 1986, p.19-21). O autor destaca que a rede de contatos é uma parte significativa do trabalho gerencial, pois ele gasta parte considerável de seu tempo conversando com pessoas de diversos níveis hierárquicos e com pessoas externas à

organização, clientes, fornecedores e representantes da comunidade. A comunicação tem papel primordial no que o gerente faz: “a comunicação é seu trabalho [...] A informação não é, sem dúvida, um fim em si mesma. É um insumo fundamental para a tomada de decisões” (p.23-24). Com isso, o executivo habilita-se a exercer os papéis informacionais, disseminando informações internamente e sendo um articulador entre a organização e o público externo.

Mintzberg (p. 25-28) entende que o ápice do trabalho do executivo está no exercício dos papéis decisórios, momento em que as informações reunidas são vitais, entre outras coisas, para decidir onde e em que os recursos serão alocados e como a organização deve funcionar. Para ele, o exercício dos papéis decisórios depende muito da habilidade do gestor para se comunicar (papéis interpessoais) e para obter informações (papéis informacionais).

Em estudo posterior, intitulado *As funções do gerente*, Mintzberg (2001, p.38) considera que um gestor, ao assumir um cargo, traz consigo: valores, experiências, habilidades e conhecimentos que, juntos, determinam o seu estilo gerencial. Para ele, estilo gerencial envolve dois aspectos: a maneira pela qual um gerente conduz uma organização e a maneira como realiza o que se espera dele. Assim sendo, o estilo gerencial influencia o uso que cada executivo faz dos papéis interpessoal, informacional e decisório.

Para Mintzberg (2001, p. 47), a abrangência do trabalho gerencial pode suscitar inúmeras combinações entre valores, experiências, habilidade e conhecimentos. Esta gama de possibilidades pode levar um executivo a intensificar o uso de um papel em detrimento de outros. Entretanto, o trabalho executivo deve ser pensado e exercido como um conjunto de papéis interdependentes, uma vez que o executivo que apenas se comunica ou que apenas controla não exerce o cargo em sua plenitude. Da mesma forma que um executivo, que apenas articula, produz um cargo desligado das raízes internas, assim também um executivo que apenas “faz”, termina fazendo tudo sozinho. Conforme Zollo e Winter (2002), uma das características do executivo é a capacidade de articular esses diferentes valores, experiências, habilidade e conhecimentos para cumprir a sua agenda, usando a abordagem de Kotter (2000).

A visão de Mintzberg é corroborada por Kotter que, partindo de um levantamento das atividades de um gerente geral (2000, p. 126-130), chega a conclusões semelhantes: o trabalho gerencial caracteriza-se pela brevidade, fragmentação e variedade de atividades. Além disso, Kotter observou que em grande parte do tempo os dirigentes estão envolvidos com pessoas, ocorrendo conversas rápidas, soltas, e de temática variada. A ausência de planejamento na maior parte das atividades também foi observado entre os gestores pesquisados.

Kotter destaca que alguns comportamentos do executivo podem parecer, à primeira vista, desconectados, mas muitas vezes têm mais importância do que as atividades formais. O autor observa que muitas atividades diárias do executivo, aparentemente, não estão relacionadas entre si, mas seguem uma lógica de planejamento flexível. Às vezes, diz o autor, esta aparente desconexão representa uma maneira de articular uma gama de informações e de pessoas envolvidas nas redes de contatos construídas no cotidiano de um gestor. Nesse ponto, os trabalhos de Mintzberg, Kotter e Zollo e Winter guardam convergência entre si.

Kotter (2000, p.132-133) afirma que, para entender o comportamento dos executivos, é necessário considerar dois aspectos: a natureza complexa do trabalho gerencial e o nível de incerteza, a diversidade e o volume de informações potencialmente relevantes a que um gestor tem acesso. Ademais, destaca o autor, o executivo precisa saber lidar com o ambiente humano, pois o seu trabalho depende de pessoas sobre as quais exerce pouco ou nenhum controle.

Outra contribuição de Kotter (2000) são os conceitos de agenda e de redes de relacionamentos. A agenda contém planos de curto, médio e longo prazos e uma gama de questões sobre planejamento, finanças, recursos humanos. A seleção do que constará na agenda está relacionado ao que o gestor julga importante para o seu trabalho. A dinâmica do cotidiano pode alterar a agenda e temas podem ser incluídos ou excluídos. A construção de redes de contatos, por sua vez, é fundamental para viabilizar a execução da agenda (p. 137-138). Para isso, o dirigente precisa construir um leque de alternativas que permita seu acesso a informações relevantes, o que exige dedicação e investimento de tempo, pois é necessário estabelecer, manter e ampliar a sua rede de contatos.

Estas novas concepções sobre o trabalho do executivo fazem com que a literatura passe a enfatizar não apenas os papéis dos executivos e suas funções - caracterizadas historicamente por planejamento, organização, coordenação, controle, comando - mas passe a dar ênfase às capacidades e conhecimentos exigidos diante do contexto do trabalho gerencial. Acredita-se que o trabalho do gestor exige capacidades analíticas, de julgamento, de enfrentar riscos e desafios, de tomar decisão e de comunicação. Segundo a literatura consultada (DRUCKER; 1976; SVEIBY, 1998; KROGH; ICHIJO e NONAKA, 2001, 2001; ROBBINS, 2005; MICHENER, DELAMATE e MYERS, 2005; DAVEL e VERGARA, 2005; GIL, 2006), a comunicação sempre foi central para o trabalho do gestor.

Conforme Michener, DeLamate e Myers (2005), comunicação é o processo pelo qual as pessoas transmitem suas ideias, sentimentos e intenções. O ser humano comunica-se por meio de palavras faladas e escritas, por meio das propriedades da voz, da proximidade física,

dos gestos e das atitudes. De acordo com estes autores, as experiências do ser humano são transmitidas por intermédio de símbolos, que são formas arbitrárias utilizadas pelos indivíduos para representar as experiências. Para tal, o significado dos símbolos deve ser socialmente compartilhado: “Para nos comunicar com sucesso, temos de dominar os modos de exprimir ideias e sentimentos que sejam aceites na nossa comunidade” (p. 201).

Para Drucker (1976, p. 130-131), a comunicação constitui um dos aspectos básicos do trabalho do executivo. Administrar é fazer com que as coisas sejam feitas pelas pessoas. E para que as pessoas façam as coisas de maneira eficaz, torna-se necessário comunicar o que deve ser feito, como, quando, quanto etc. E, igualmente, como está sendo feito, para que elas tenham uma informação (retroação) a respeito de seu desempenho. Mas, o autor alerta que o executivo deve ser sensível à perspectiva do receptor, ou seja, para que a comunicação produza os resultados almejados é necessário que o executivo fale a “língua” do receptor. A este respeito, Gil (2006, p. 78-79) comenta que a sensibilidade à perspectiva do receptor exige que o executivo desenvolva a habilidade de ouvir. Para este autor, “Saber ouvir incentiva a boa comunicação entre as pessoas e possibilita elucidar mais adequadamente as intenções do outro”.

Este aspecto é reforçado por Sveiby (1998), que afirma que os executivos dependem fortemente de sua rede social. Com isto, é necessário saber o que estimula determinados indivíduos, quem contatar, em quem confiar, com quem tomar cuidado. Para ele, estas são habilidades sociais e ilustram que o trabalho do executivo é influenciado pelo contexto.

Segundo Von Krogh; Ichijo e Nonaka, (2001), conversar é uma das atividades do trabalho gerencial. Para os autores, existem quatro princípios que fomentam boas conversas: a) estimular ativamente a participação (os dirigentes devem promover conversas criadoras de conhecimento); b) ter regras de etiqueta para as conversas (evitar ambigüidades; intimidações; encerramentos prematuros; brevidade); c) interpretar as conversas de maneira apropriada; e d) fomentar a linguagem inovadora (linguagem objetiva).

Para Robbins (2005, p. 235-236), existem três tipos de comunicação interpessoal: oral, escrita e não verbal. A comunicação oral é o principal meio de transmissão de mensagens utilizado pelas pessoas. A comunicação escrita engloba memorandos, cartas, *e-mails* e qualquer outro meio que usa a escrita. A não verbal acompanha as comunicações orais e inclui os movimentos do corpo, a entonação ou ênfase dada às palavras e a proximidade física entre emissor e receptor. Conforme Von Krogh; Ichijo e Nonaka, (2001), o executivo frequentemente utiliza a comunicação oral, que é chamada por Mintzberg de “mídia oral”.

De acordo com Davel e Vergara (2005, p. 11), a gestão exige a capacidade de estabelecer relações que se desenvolvem no âmbito organizacional, cabendo aos gestores direcioná-las para que o trabalho seja realizado e os objetivos sejam atingidos. Segundo os autores, o trabalho de um gestor envolve um emaranhado de relações com múltiplos atores da vida organizacional: funcionários, consumidores, acionistas, investidores, fornecedores, parceiros, concorrentes, governantes e o público em geral.

Também pode ser dito que a vida de um executivo e a gestão organizacional são relações sociais, uma vez que estes profissionais se relacionam permanentemente com outras pessoas de dentro e de fora da organização. Nesse sentido, percebe-se uma convergência entre os autores consultados. Pode-se afirmar que essa discussão vai ao encontro dos estudos de Mintzberg (1986, 2001) e de Kotter (2000), ou seja, o trabalho dos executivos abrange uma gama de atividades, que envolve os papéis interpessoais, informacionais e decisórios.

### **2.2.1 Estudos sobre executivos brasileiros**

Entre os autores brasileiros sobre o trabalho do executivo, destacam-se Escrivão (1995), Lucena (2001) e Motta (2004). Em seu trabalho, Escrivão (1995) discute as razões do declínio da abordagem da Escola Clássica de Administração e faz uma crítica aos autores que mantêm o espírito dessa Escola, pois “sua base de observação, firmada apenas no comportamento manifesto do gerente, é simplista para sustentar uma generalização relativa à natureza do trabalho do executivo” (p.43).

As pesquisas de Escrivão buscam estabelecer uma referência para o trabalho do executivo a partir de estudos sobre gerentes de empresas brasileiras. Para tal, o autor estudou a natureza do trabalho de executivos de três empresas de médio porte do setor metalmeccânico do Estado de Santa Catarina. Segundo este autor, o executivo tem uma atitude distante do perfil frio e calculista, como traçado pela literatura. Para ele (p. 239), o executivo é orientado pela sua experiência, pela "escola da vida" e pela brasilidade na forma como faz a leitura da realidade, na composição da equipe e no comando. Por brasilidade, o autor designa as características da cultura brasileira no modo de administrar dos executivos pesquisados.

Para Escrivão (1995), a concepção do executivo sobre seu trabalho é formada por algumas ideias sedimentadas, e outras vagas, sobre gestão. Essas ideias são extraídas, principalmente, da prática profissional e das suas experiências. O autor ressalta que a biografia é muito mais influente na concepção de gestão que os executivos têm do que os conceitos administrativos recebidos nas escolas.

Escrivão (1995) concluiu que o executivo é um agente ativo na construção de seu ambiente, influenciando a mudança ou a manutenção dos sistemas de gestão. O estudo realizado por Escrivão demonstrou que geralmente os executivos têm grande capacidade de modificar a filosofia de gestão de uma organização.

Assim como Escrivão (1995), Motta (2004) também discute a questão do trabalho do executivo. Segundo Motta, a análise do trabalho gerencial evidencia que há certa dificuldade em estabelecer com exatidão limites, atribuições, prioridades e expectativas para o trabalho do dirigente: "Atualmente já se aceita tratar a função gerencial como extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente" (p. 20).

Em função disso, Motta (2004) afirma que o mundo moderno exige dos dirigentes uma grande capacidade de negociação entre interesses e demandas múltiplas, além da capacidade de integração de fatores organizacionais a cada dia mais ambíguos e diversos. Para este autor, a ambiguidade e as mudanças constantes no ambiente que cerca as organizações contribuem para que as decisões dos gestores tenham um conteúdo intuitivo, envolvendo a articulação de experiências pessoais e profissionais, valores, conhecimentos e atitudes, o que, certamente, vai além da instância racional.

Schön (1983) tem discutido o caráter intuitivo do trabalho gerencial. Segundo este autor, os gerentes têm consciência da dimensão comum do trabalho profissional, crucial para o desempenho gerencial e que não pode ser reduzida a técnicas analíticas. Muitas vezes, os executivos "estão conscientes de que mesmo as técnicas gerenciais estão no domínio do não-racional, do intuitivo, do artístico" (Schön, 1983, p. 239).

O estudo de Lucena (2001) foi desenvolvido com dez varejistas de pequeno porte do setor de vestuário da cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina. As organizações investigadas não são franqueadas, são empresas independentes. Lucena (2001, p. 136) concluiu que o contexto do trabalho exigia que os dirigentes se envolvessem com tarefas em diferentes áreas de suas empresas: compras, contabilidade, finanças, recursos humanos, *marketing*, entre outras, uma vez que organizações desse porte têm poucos gerentes. Considerando este aspecto, o autor (p.137) afirma que essa gama de atividades serve como um indicador de que os dirigentes atuavam em todos os setores de suas organizações e aí desempenhavam diferentes papéis: a) interpessoais, nas interações com outras pessoas, como funcionários, sócios, fornecedores, clientes, profissionais de outras empresas; b) informacionais, ao disseminar informações sobre produtos, tecnologia de fabricação empregada; e c) decisórios, relacionadas às estratégias adotadas pelas empresas.

Outra conclusão de Lucena (2001, p. 130) é que a prática profissional influenciou mais as ideias que os dirigentes tinham sobre gestão do que os programas formais de treinamento e educação. Para o autor, isso evidencia que, ao longo de suas trajetórias profissionais na área de varejo, os gestores estiveram mais envolvidos com o desempenho das atividades relacionadas com a administração de suas firmas do que com programas formais de educação.

Observa-se a existência de algumas convergências entre os estudos sobre executivos brasileiros aqui apresentados. Em primeiro lugar, entende-se que os aspectos referentes à variedade de atividades estão presentes nos três estudos citados, corroborando, inclusive, os estudos desenvolvidos por autores internacionais. Outro aspecto, presente nos trabalhos citados, diz respeito à influência bem maior que a prática profissional exerce sobre a concepção de gestão do que os conceitos sobre administração que foram recebidos da educação formal. Um terceiro aspecto congruente entre os estudos aludidos refere-se à brasilidade, que pode ser representada pela forma como os dirigentes brasileiros fazem a leitura da realidade, compõem suas equipes e no modo de comandá-las.

Outro ponto parece estar presente nos estudos de Escrivão (1995), Lucena (2001) e Motta (2004) e está relacionado com a capacidade que os executivos têm para influenciar e modificar a filosofia de gestão de uma organização. Esta capacidade está intimamente relacionada à visão de executivos como agentes ativos em seu ambiente. Nesta perspectiva, pode-se afirmar que os estudos com gestores brasileiros vão ao encontro de estudos internacionais, notadamente aos de Drucker (1980) e de Mintzberg (1986; 2001). Em relação à Drucker, os estudos nacionais comprovam que a defesa da sobrevivência da empresa exige que a gestor influencie e modifique os sistemas para buscar garantir a sobrevivência de sua organização. Já em relação à Mintzberg, os estudos elaborados com dirigentes brasileiros demonstram que a capacidade de influenciar e modificar a filosofia de gestão da organização está relacionado à autoridade formal e ao *status* conferidos pelo cargo de executivo.

Esta seção discutiu o trabalho do executivo. Os estudos demonstram que o trabalho do gestor caracteriza-se pela complexidade, brevidade, variedade, fragmentação e processamento de grande volume de informações. Além disso, os executivos precisam construir uma agenda para atender às demandas do trabalho. Para atender às solicitações do cotidiano, os gerentes necessitam desenvolver habilidades interpessoais e de comunicação, construindo redes de relacionamentos, dentro e fora da organização, para ter acesso rápido e seguro a informações. Viu-se que em uma comunicação gerencial é importante pensar sobre a forma a ser utilizada, a fim de aumentar a possibilidade de obter a resposta desejada e atingir os objetivos da organização. O próximo capítulo versará sobre os procedimentos metodológicos.

## 3 Procedimentos metodológicos

---

Este capítulo diz respeito aos procedimentos metodológicos utilizados na presente investigação. Na parte inicial apresentam-se as questões de pesquisa que nortearam o desenvolvimento do trabalho. Expõe-se a seguir o delineamento da pesquisa, em que é evidenciada a posição filosófica do investigador e são explicitadas as razões pelas quais a abordagem qualitativa foi escolhida, bem como a opção do estudo de caso como estratégia metodológica. Em seguida são explicados os critérios que balizaram a seleção da amostra. A seguir explica-se como foi realizada a coleta de dados, incluindo os instrumentos utilizados, e os métodos usados para o tratamento dos dados. No final do capítulo, apresentam-se a validade e as limitações do estudo.

### 3.1 Questões de pesquisa

O objetivo geral desta investigação é compreender alguns aspectos da aprendizagem de executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural. Segundo Merriam (1998, p. 60), o objetivo geral é seguido por questões de pesquisa, que dirigem a investigação, refletindo o pensamento do pesquisador sobre os fatores mais significativos a serem analisados e indicando os fenômenos que julga mais importantes para o estudo. Para a autora, as questões de pesquisa têm a função de delimitar o foco do estudo e orientar a escolha dos instrumentos a serem utilizados na coleta de dados.

De acordo com Stake (1995, p. 15-16), elaborar boas questões de pesquisa pode ser a tarefa mais difícil com que se depara um pesquisador e essas perguntas devem direcionar a atenção do investigador para o fenômeno. As questões devem subsidiar o pesquisador com uma estrutura conceitual capaz de permitir a investigação. A elaboração de questões de pesquisa requer uma boa organização conceitual e deve expressar o que se quer compreender. Assim, as seguintes questões nortearam este estudo:

- a) Como os executivos aprendem em seu contexto prático-social?
- b) Quais as experiências em que os estoques de conhecimentos dos executivos foram insuficientes para sua atuação no trabalho?
- c) Quais as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências em que os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para sua atuação no trabalho?
- d) Como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem?

## 3.2 Delineamento do estudo

Nesta seção apresenta-se o delineamento da pesquisa, momento em que são explicitadas a orientação e o posicionamento do pesquisador em relação à ontologia, à epistemologia e aos procedimentos metodológicos adotados. O posicionamento filosófico é uma ação fundamental para o trabalho de um pesquisador, devendo guardar coerência com o paradigma adotado e configurar o conjunto de crenças, visão de mundo e de formas de trabalhar predominantes em seu ramo de pesquisa.

De acordo com Morgan e Smircich (1980, p. 492), os métodos de pesquisa em ciências sociais devem estar relacionados com os pressupostos da ontologia, da epistemologia e da natureza humana. As autoras trabalham com a ideia de que existe um *continuum* entre os pressupostos da ontologia e da natureza humana, em cujos extremos estariam o paradigma funcionalista, de caráter objetivo, e o interpretativista, de caráter subjetivo.

Como visto no capítulo introdutório, o pressuposto adotado nesta investigação é que a realidade é socialmente construída. Dessa forma, entende-se que este estudo está mais próximo de uma visão subjetivista. Nesta perspectiva, o mundo social é percebido como um processo contínuo, cuja criação/recriação se dá nos encontros que os indivíduos têm na vida cotidiana. Para isso, os atores sociais constroem modelos simbólicos de ser e de estar no mundo, e o fazem por meio de linguagem, rótulos, ações e rotinas (MORGAN e SMIRCICH, 1980, p. 494).

Uma das orientações filosóficas sobre a natureza humana que enxerga a realidade como uma construção social e que está em harmonia com os pressupostos interpretativistas é a abordagem do construtivismo. De acordo com Merriam e Caffarella (1999, p. 261), a orientação construtivista é constituída por processos de atribuição de significado às experiências da vida física e relacional. Segundo Patton (2002, p. 96), “os construtivistas estudam as múltiplas realidades construídas pelas pessoas e as implicações destas construções para as suas vidas e as interações com os outros”. Dessa maneira, entende-se que, ao considerar as múltiplas realidades construídas pelos indivíduos no mundo social, o construtivismo parece uma abordagem coerente com as questões norteadoras desta pesquisa.

De acordo com diversos autores (MORGAN e SMIRCICH, 1980; GIL, 1994; GODOY, 1995a; MERRIAM, 1998; FLICK, 2004; YIN, 2005; STRAUSS e CORBIN, 2008), os procedimentos metodológicos mais adequados para compreender a realidade social é a pesquisa qualitativa. Para Merriam (1998), o pressuposto filosófico que fundamenta uma pesquisa qualitativa é a visão de que a realidade é construída por meio da interação entre os

indivíduos e está situada nos mundos sociais por eles construídos. Por isso a autora advoga que a abordagem qualitativa é a mais adequada para tratar de temas sociais por permitir ao pesquisador compreender o significado atribuído pelos indivíduos aos fatos (p. 179).

Na mesma linha de pensamento de Merriam (1998), encontram-se Godoy (1995b) e Strauss e Corbin (2008). Para Godoy (1995b, p.58), a pesquisa qualitativa deve ser utilizada quando "envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando entender o fenômeno segundo a perspectiva dos sujeitos". Já de acordo com Strauss e Corbin (2008, p. 24), a pesquisa qualitativa pode ser utilizada "para obter detalhes intrincados sobre fenômenos como sentimentos, processos de pensamentos e emoções que são difíceis de extrair ou de descobrir por meio de métodos de pesquisa mais convencionais". Assim, seguindo a orientação desses autores, esta pesquisa analisa o fenômeno da aprendizagem de executivos segundo a perspectiva dos sujeitos pesquisados.

Para Merriam (1998, p. 12), a pesquisa qualitativa "é um conceito guarda-chuva, cobrindo algumas formas de investigação que nos ajudam a entender e explicar significados de um fenômeno social com a menor quebra possível do seu ambiente natural". Entre os tipos de pesquisa qualitativa podem ser citados: estudos qualitativos genéricos, etnografia, fenomenologia, *grounded theory* e estudo de caso.

Para esta pesquisa optou-se pelo estudo de caso em função da consistência existente entre as características deste tipo de pesquisa qualitativa e os objetivos que se pretende atingir, quais sejam: a descrição rica dos casos (MERRIAM, 1998) e a análise dos pontos de similaridade e diferenciação entre os casos (MILES; HUBERMAN, 1994). Além disso, acredita-se que a opção por estudo de caso justifica-se pelo propósito desta pesquisa: lidar deliberadamente com a realidade dos sujeitos investigados. Outra justificativa para a opção do pesquisador por um estudo de caso está relacionada à obtenção de um entendimento aprofundado das experiências dos executivos selecionados, bem como dos seus significados para os respondentes. Ademais, o pesquisador busca compreender o contexto em que ocorre o fenômeno da aprendizagem.

Segundo Yin (2005, p. 20) "o estudo de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos [...] e contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupos". Para este autor (p. 28), a estratégia de estudo de caso é adequada quando as perguntas a serem feitas sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos são do tipo "como" ou "por que". Ainda de acordo com Yin (p. 32), o estudo de caso é o mais adequado para investigar fenômenos contemporâneos

da vida real, especialmente quando os limites entre estes fenômenos e o contexto não estão claramente definidos, isto é, quando o fenômeno não pode ser separado da vida real e se manifesta concomitantemente com a realidade social.

Este aspecto é também apontado por Merriam (1998) e por Gil (1984), que defendem que o estudo de caso busca compreender e descrever um fenômeno social contemporâneo, vinculado com questões concernentes ao cotidiano das pessoas nas organizações. Por essas orientações, entende-se que a opção de se estudar a aprendizagem de executivos por meio da estratégia de estudo de caso seja pertinente, visto tratar-se de um fenômeno complexo e contemporâneo.

Segundo Merriam (1998, p. 26-27), o que melhor define uma pesquisa qualitativa de estudo de caso é a delimitação do objeto a ser estudado, o que implica que o pesquisador deve demarcar as “fronteiras” ou “limites” do caso para entender o fenômeno a partir da óptica dos respondentes. Nesta investigação, em que se buscou compreender alguns aspectos da aprendizagem de executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural, os casos são delimitados pelas três organizações investigadas.

Entende-se que cada organização representa uma unidade de análise, ou um caso, o que permite afirmar que esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo qualitativo de múltiplos casos. Além do mais, este estudo fornece informações sobre os diferentes contextos em que as organizações selecionadas estão inseridas, permitindo uma melhor compreensão do fenômeno estudado. Segundo Godoy (1995a, p. 26) ao envolver dois ou mais sujeitos, duas ou mais organizações, pode-se falar em um estudo qualitativo de casos múltiplos cujo objetivo é descrever mais de um sujeito ou estabelecer comparações entre os casos.

A lógica do estudo de múltiplos casos é a mesma que rege estudos de caso único. É necessário que o pesquisador estude a complexidade do caso e descubra suas especificidades. Como esta investigação analisa mais de um caso, a análise foi dividida em duas etapas: na primeira, cada caso foi estudado separadamente e na segunda etapa utilizou-se a análise cruzada de casos. Da análise cruzada dos casos emergiu uma descrição aprofundada das similaridades e diferenciações entre os casos.

De acordo com literatura consultada (MILES; HUBERMAN, 1994; STAKE, 1995; MERRIAM, 1998, YIN, 2005; STRAUSS e CORBIN, 2008), a pesquisa qualitativa não tem como objetivo obter generalização no sentido estatístico do termo. Os autores citados defendem que uma análise cruzada entre casos pode oferecer como resultado explicações mais robustas para o fenômeno, auxiliando o pesquisador a identificar similaridades e diferenças entre os casos investigados.

### 3.3 Seleção da amostra

De acordo com Merriam (1998, p. 61), uma vez definido o problema de pesquisa, a tarefa seguinte é selecionar a amostra. Para tal, a autora apresenta duas possibilidades: a probabilística e a não probabilística. A primeira visa à generalização dos resultados e por isso não encontra justificativa para um estudo qualitativo como este, em que o propósito é lidar deliberadamente com a realidade dos executivos pesquisados, conforme explicitado na seção 3.2 - Delineamento da pesquisa.

A amostra não probabilística, por sua vez, não visa generalizar os resultados no sentido estatístico, pois seu objetivo é compreender como os fenômenos ocorrem e as suas implicações. Merriam (p. 61) acrescenta que o tipo mais comum de amostra não probabilística é a intencional, que se baseia na suposição de que o pesquisador opta por selecionar uma amostra por meio da qual ele possa aprender mais. Segundo Patton (2002), a intencionalidade, como critério de seleção do caso, enfatiza a profundidade de entendimento do fenômeno buscada pelo investigador:

O poder e a lógica da amostragem intencional estão na ênfase do entendimento em profundidade. Isto conduz à seleção de casos ricos em informação para o estudo em profundidade. Casos ricos em informação são aqueles por meio dos quais se pode aprender muito sobre assuntos de importância central para a intenção da pesquisa, daí o termo amostragem intencional (p. 46).

Baseado nas orientações de Merriam (1998) e de Patton (2002), esta investigação utiliza o método não probabilístico intencional por considerá-lo mais apropriado aos propósitos deste estudo. Para Merriam, os critérios devem considerar os propósitos de um estudo: “o critério que se estabelece para uma amostra intencional reflete diretamente o propósito do estudo e guia a identificação de casos ricos em informação” (p. 61).

Considerando os propósitos do estudo e as orientações dos autores aludidos, foram definidos alguns critérios para a escolha das organizações e dos respondentes. Em relação às organizações, os critérios adotados foram: 1) capacidade tecnológica para ser fornecedora de bens e serviços à cadeia produtiva de petróleo e gás natural; 2) acessibilidade; e 3) diferentes tamanhos. Já em relação aos respondentes, os critérios foram: 1) ter no mínimo dois anos de experiência como executivo; 2) ter experiência gerencial na organização pesquisada; e 3) não haverá distinção em relação à formação acadêmica, gênero, nacionalidade ou faixa etária. . No caso dos respondentes, os critérios adotados buscaram identificar gestores com informações consistentes sobre as peculiaridades do trabalho gerencial. Para a seleção dos respondentes, a técnica adotada foi a “bola de neve” (MERRIAM, 1998, p. 61), em que o pesquisador

solicitou aos respondentes a indicação de outros executivos que pudessem contribuir para este estudo. A solicitação ocorreu após os dirigentes confirmarem o interesse da organização em participar da pesquisa.

No que diz respeito às organizações, o primeiro critério - capacidade tecnológica - justifica-se por ser característico da indústria petrolífera o uso de tecnologia avançada em suas operações, que, no caso de Suape, envolverá refino de petróleo e petroquímica. Esta característica define o elevado nível de qualificação exigido pelas companhias petrolíferas aos seus fornecedores de bens e serviços.

O segundo critério - acessibilidade - foi importante para garantir o acesso do pesquisador às organizações. Este acesso envolveu tanto o aspecto relacionado ao espaço físico (visita às instalações para realizar observações), quanto o acesso aos respondentes, o que incluiu disponibilidade de informações, de documentos e de tempo para a realização das entrevistas.

Com o terceiro critério - diferentes tamanhos - buscou-se analisar se organizações de diferentes tamanhos geram oportunidades de aprendizagem específicas para seus gestores. Assim, foram selecionados casos que apresentassem máxima variância, ou seja, casos que fossem os mais distintos possíveis entre si. Os casos selecionados apresentam diferenças entre si em relação ao número de funcionários, à capacidade instalada, ao número de turnos de trabalho, área de atuação, bem como em relação ao principal produto das firmas estudadas.

Para identificar as organizações e atender aos critérios descritos foram utilizados como fontes o Cadastro Industrial de Pernambuco 2007/2008, publicado pela Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE), e a Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco - CONDEPE/FIDEM. Inicialmente foi realizada uma análise dos setores de atividades econômicas no Estado de Pernambuco para identificar os setores que apresentavam estrutura tecnológica com condições de serem inseridos na cadeia de fornecedores de bens e serviços à indústria petrolífera.

Entre os setores econômicos analisados, observou-se que o setor industrial detinha as melhores condições para atender às companhias petrolíferas, em função do *portfólio* de produtos, área territorial de atuação, tradição em seu mercado de atuação, número de empregados, entre outros. A etapa seguinte foi identificar no setor industrial os subsetores que atendiam aos critérios da pesquisa. Nesta etapa, então, chegou-se ao setor de indústrias de transformação. E dentro deste, ao setor metalmeccânico cujas características foram objeto de considerações no capítulo introdutório deste trabalho, seção 1.4.3. A etapa final foi identificar

organizações pertencentes ao setor metalmeccânico que atendessem aos critérios desta investigação: capacidade tecnológica, acessibilidade e diferentes tamanhos.

Deste modo, os dados disponíveis no Cadastro Industrial e na Agência CONDEPE/FIDEM foram a base do pesquisador para identificar setores econômicos, subsetores e organizações. Esses dados foram permanentemente cruzados com os critérios estabelecidos para a presente pesquisa: capacidade tecnológica, acessibilidade e diferentes tamanhos. O resultado dessa análise cruzada de dados permitiu a identificação de nove organizações que atendiam aos critérios mencionados.

Das nove organizações identificadas, foi observado que algumas já são fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás, o que atendia ao primeiro critério da pesquisa: capacidade tecnológica. Por meio de contatos com pesquisadores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), mais especificamente com o Professor Dr. Marcos André Mendes Primo, Coordenador do Grupo de Pesquisa Gestão da Inovação em Redes de Operações (GIRO), o pesquisador teve acesso aos dirigentes de quatro das nove organizações identificadas.

A seguir, buscou-se estabelecer os contatos iniciais com os executivos das quatro organizações. O contato inicial foi realizado por telefone (Metalúrgica) e por *e-mail* (ENGEMAN e CODISTIL). O pesquisador não conseguiu estabelecer contato com a quarta empresa. A etapa seguinte foi realizar visita às três organizações para a apresentação do projeto de pesquisa e identificar o interesse dos dirigentes em participar do estudo. Definido o interesse, o investigador formalizou o procedimento por meio de carta de apresentação para as organizações (Apêndice A). É relevante destacar que as três organizações selecionadas são fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural. Portanto, os critérios estabelecidos para este estudo foram plenamente atendidos.

Na Metalúrgica (nome fictício, uma vez que a organização solicitou não ser identificada pelo nome real) foram entrevistados quatro executivos (Diretor Industrial, Diretor Financeiro, Gerente Geral e Assistente do Diretor Financeiro). O mesmo acontecendo na ENGEMAN (Diretor Executivo, Diretora Financeira, Gerente Comercial e Gerente de Qualidade) e na CODISTIL (Supervisor de Engenharia Industrial/Qualidade, Supervisor de Planejamento/Produção, Supervisor Administrativo e Engenheiro de Vendas Pleno). Assim, foram entrevistados doze executivos, sendo quatro em cada empresa. Vale ressaltar que para esta pesquisa é considerado “executivo” a pessoa encarregada da organização ou de uma de suas subunidades, independentemente da nomenclatura dos cargos de cada organização, como foi explicitado na fundamentação teórica, seção 2.2.

### 3.4 Coleta de dados

Em pesquisas qualitativas, as técnicas de coleta de dados devem ser resultado da orientação teórica do pesquisador, do problema e do objetivo do estudo e do campo selecionado (MERRIAM, 1998, p. 70). Conforme Merriam (p. 69), dados são fragmentos de informações encontradas no ambiente e representam citações diretas de pessoas sobre suas experiências, sentimentos, opiniões e conhecimentos, que são captados por meio de entrevistas, observações e excertos de documentos.

De acordo com Merriam (p. 7), o pesquisador constitui-se no principal instrumento de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. Em função disso, Mattos (2006, p. 312-320), recomenda que o pesquisador deve agir com precaução, sensibilidade e habilidade para conduzir a relação pesquisador>pesquisado>organização de maneira produtiva para o estudo, evitando, assim, fatores que possam dificultar ou inibir essa relação.

Seguindo as recomendações de Merriam (1998), Flick (2004) e Mattos (2006), o pesquisador procurou criar uma atmosfera amistosa durante as entrevistas, de modo a deixar o entrevistado à vontade. Para tal, o investigador procurou não ser muito falante nem muito calado. Ao mesmo tempo, o investigador buscou esclarecer os objetivos da pesquisa, bem como os instrumentos que seriam utilizados na coleta de dados. Neste ponto, cabe registrar que alguns participantes ficaram menos à vontade ao serem informados que a entrevista seria gravada. Em razão das orientações de Flick (2004, p. 180-181) e Mattos (2006, p. 316), o investigador explicava as razões pelas quais havia a necessidade de gravar a conversação e só após a explicação o equipamento era mostrado, e posteriormente acionado. Foi percebido que esta atitude do investigador contribuiu para o estabelecimento de uma relação amistosa. Além disso, percebeu-se que à medida que a entrevista transcorria, os participantes “esqueciam” que a entrevista estava sendo gravada.

Os instrumentos utilizados pelo investigador para a coleta dos dados foram entrevistas semiestruturadas, observações e alguns documentos fornecidos pelas organizações e outros coletados em *sites* da internet. A entrevista semiestruturada foi o principal instrumento para a coleta de dados. O roteiro de entrevista (Apêndice B) foi organizado a partir dos objetivos específicos e as perguntas, por sua vez, foram elaboradas tomando por base o arcabouço teórico do estudo, conforme foi apresentado no capítulo de fundamentação teórica. Desse modo, as entrevistas exploraram diferentes questões sobre a aprendizagem dos executivos, bem como sobre a óptica dos respondentes acerca do fenômeno investigado. O conteúdo das

questões teve o objetivo de capturar opiniões, sentimentos, crenças, atitudes e comportamentos dos gestores.

A opção do investigador pela utilização de entrevistas semiestruturada foi principalmente pela flexibilidade deste tipo de instrumento, uma vez que permitiu a obtenção de respostas mais espontâneas por parte dos gestores selecionados. Este formato também permitiu que o investigador trocasse a ordem de algumas perguntas e realizasse outras que não estavam inicialmente previstas no roteiro. Outro aspecto a ser considerado diz respeito à possibilidade de reelaboração das perguntas durante as entrevistas, visto que, em algumas situações, o pesquisador percebeu que o respondente não tinha entendido a questão ou a resposta não atendia aos objetivos do estudo.

Foram realizadas doze entrevistas, que tiveram lugar no ambiente natural de trabalho dos dirigentes. A duração média das entrevistas foi de oitenta minutos e ocorreram no período compreendido entre maio de 2008 e fevereiro de 2009. As entrevistas foram gravadas em meio digital e posteriormente transcritas. Antes da entrevista, cada respondente preencheu um formulário com suas informações básicas (Apêndice C). Estas informações subsidiaram o pesquisador na elaboração do perfil dos participantes. Neste formulário os participantes declararam o nome pelo qual gostariam de ser identificados na pesquisa.

A observação foi outra técnica de coleta de dados utilizada. Para tal, o investigador utilizou-se das recomendações feitas por Merriam (1998, p. 97-98) e Yin (2005, p. 119-124) em relação a: ambiente físico, participantes, atividades e interações, conversas, fatores subentendidos, artefatos, bem como o próprio comportamento do investigador. As observações foram realizadas em todos os momentos em que o pesquisador esteve nas organizações. Na primeira visita foi possível fazer observações iniciais sobre o ambiente físico e as instalações das organizações, bem como sobre o nível de formalidade estabelecido pela empresa na recepção a pessoas de fora da organização.

Nas visitas seguintes, quando foram realizadas as entrevistas, foi possível aprofundar as observações iniciais, tanto em relação ao ambiente físico, quanto em relação ao ambiente humano. Em relação ao ambiente físico, as observações foram aprofundadas à medida que o pesquisador teve permissão para visitar as diferentes áreas das empresas, especialmente a área de produção, onde o acesso é restrito por questões de segurança. Conhecer as diferentes estruturas entre as organizações pesquisadas foi uma maneira de melhor compreender as diferentes fases atravessadas por estas empresas ao longo dos anos e o momento atual. Este aspecto pode ser bem caracterizado quando são observadas as diferenças entre as instalações e os equipamentos utilizados pelas empresas investigadas.

Em relação ao ambiente humano, as observações mostraram a brevidade, intensidade e descontinuidade do trabalho dos executivos. Em todas as entrevistas, houve algum tipo de interrupção, passando por atendimento telefônico, atendimento a funcionários e necessidade do executivo se ausentar da sala para resolver problemas ou dar andamento a assuntos pendentes. O contexto organizacional também permite observar questões humanas, tais como personalidade, relacionamento interpessoal, uso do poder, formas de comunicação utilizadas nas empresas, entre outros. Estes aspectos podem ser observados nas interações, em conversas e em fatores subentendidos, especialmente na comunicação não verbal e em códigos ou jargão utilizados no contexto das organizações estudadas.

O terceiro instrumento utilizado foram os documentos. Para Merriam (1998, p. 133) os principais tipos de documentos são gravações públicas, documentos pessoais e material físico que existem na organização estudada. Neste aspecto, o pesquisador teve acesso e utilizou alguns documentos. No caso Metalúrgica, foram utilizadas as informações apresentadas no *site* e em reportagens jornalísticas. No caso ENGEMAN, foram utilizados o *site*, *newsletter* institucional, material impresso de divulgação e as certificações NBR ISO 9001, 14001 e 18001, bem como material de divulgação de uma de suas parcerias internacionais. E no caso CODISTIL, foram utilizados o *site* e *newsletter* institucional, material impresso e a certificação ISO 9001, bem como reportagens jornalísticas sobre a organização. Em todos os casos foram feitas notas de campo, em que o investigador registrava as observações feitas durante as visitas às organizações e durante as entrevistas. Também foram feitas anotações sobre as próprias reações do pesquisador.

### **3.5 Análise dos dados**

A análise de dados de um estudo qualitativo é a etapa em que o pesquisador busca transformar os dados coletados em evidências sobre o fenômeno estudado. Segundo a literatura consultada (GODOY, 1995c; MERRIAM, 1998; PATTON, 2002; FLICK, 2004; YIN, 2005; STRAUSS e CORBIN, 2008) não existe uma fórmula para esta transformação.

De acordo com Merriam (1998, p. 178), a análise de dados de um estudo qualitativo é complexa. O investigador deve se mover entre dados concretos e conceitos abstratos, entre raciocínios indutivos e dedutivos e entre descrição e interpretação. Por isso a análise de dados deve ser iniciada com o pesquisador ainda no campo, por meio de anotações; de observações; e reflexões sobre o ambiente, sobre as pessoas envolvidas e as situações observadas.

Conforme Patton (2002), apesar das diferentes possibilidades que o pesquisador tem, para analisar os dados coletados, existe um ponto em comum na análise qualitativa: o desafio de dar sentido a um grande volume de dados. Segundo este autor, a redução do volume de dados é sempre um desafio para os pesquisadores qualitativos: “reduzir um volume de informações brutas, peneirar os dados que têm significado, identificar padrões significativos e construir uma estrutura para comunicar a essência que os dados revelam” (p. 234).

Segundo Merriam (1998), a análise dos dados envolve a atividade de descrever e construir categorias. Para ela, categorias “são temas que capturam alguns padrões que se repetem de forma predominante nos dados coletados” (p.179). Para a autora, a criação de categorias é um processo intuitivo e deve ser orientado pelos propósitos do estudo, pelos conhecimentos do pesquisador e pelos significados comunicados pelos respondentes.

Após a realização de entrevistas com os executivos selecionados, foram feitas as transcrições das entrevistas. Para tal, o pesquisador contou com a ajuda de dois alunos de graduação, que já tinham experiência com este tipo de trabalho. Estes alunos foram recomendados por uma das participantes da comunidade acadêmica da qual o investigador faz parte. As transcrições foram conferidas uma a uma, no momento em que o pesquisador confrontava as gravações e as transcrições, de forma a garantir que o material escrito fosse fiel ao gravado (FLICK, 2004, p. 184-185).

Com o material transcrito de cada entrevista em mãos, o pesquisador dedicou-se à leitura mais aprofundada desse material. O objetivo era identificar temas relevantes para a aprendizagem dos respondentes e que fossem permeados pelos propósitos do estudo e pela literatura consultada. Ademais, esta fase contribuiu para que o investigador construísse interpretações sobre os diálogos com os respondentes e, assim, fosse aprimorando as entrevistas subsequentes.

Com a leitura do material da primeira transcrição, passou-se a fazer pequenas anotações à margem dos trechos que foram julgados importantes para o estudo. Depois de ter concluído essa atividade para a primeira transcrição, o pesquisador recortou os trechos contendo as anotações semelhantes. Em seguida agrupou os recortes contendo anotações semelhantes, construindo uma listagem inicial de temas relacionados com a pesquisa. Desse modo, tinha-se a primeira entrevista desmembrada e ordenada em função dos objetivos específicos da presente investigação.

Considerando a listagem inicial de temas obtida na primeira entrevista, foi adotado o mesmo procedimento para construir uma listagem para a segunda entrevista. A seguir as duas listagens foram comparadas e reunidas, gerando uma única listagem, uma espécie de listagem

“guia”, que identificava os padrões repetidos no conjunto de dados analisados na primeira e na segunda entrevista. O mesmo procedimento foi adotado para as transcrições seguintes, sempre comparando as listagens obtidas nas entrevistas subsequentes com a listagem “guia”. Ao concluir estes procedimentos, o pesquisador obteve um conjunto de categorias alinhado com os objetivos específicos da presente investigação. A nomeação das categorias foi feita a partir do que os dados refletiram. O capítulo de resultados contém as categorias que emergiram deste estudo e que representam os achados em relação a cada objetivo específico definido no capítulo introdutório, seção 1.3.

Cabe ressaltar que, neste estudo, a identificação de padrões foi feita pelo método da comparação constante. As comparações contínuas desses padrões levaram à formação de categorias derivadas dos dados e sustentadas pelos fenômenos (STRAUSS e CORBIN, 2008, p.114-115). Conforme Merriam (1998), mesmo que o pesquisador não esteja procurando construir uma teoria substantiva, como é o caso de quem utiliza a *Grounded Theory*, a estratégia de comparação constante dos dados leva a categorias que podem ser comparadas entre si, o que pode contribuir para a análise dos dados:

A estratégia básica desse método é fazer exatamente o que seu nome diz - comparar constantemente. O pesquisador começa com um incidente particular da entrevista, das notas de campo ou dos documentos e o compara com outra incidente no mesmo conjunto de dados ou em outro conjunto. Essas comparações levam a tentativas de categorias que são, então, comparadas umas às outras e a outras ocorrências (p.159).

Como este é um estudo de casos múltiplos, também foi utilizado o método de análise cruzada de casos (*cross-case analysis*). Para tal, foram seguidas as orientações de Miles e Huberman (1994). Merriam (1998), Patton (2002) e Yin (2006) sobre como estabelecer uma estratégia de análise dentro dos casos e entre estes. Dessa maneira, considerou-se a qualificação de cada caso, sendo os mesmos, posteriormente, comparados a fim de se encontrar similaridades e diferenciações entre os mesmos. A apresentação da análise cruzada dos dados foi feita por meio de quadros (*displays*).

### **3.6 Validade**

A validade interna de um estudo refere-se a como os resultados estão de acordo com a realidade. Yin (2005) advoga que a validade de um estudo de caso qualitativo é mais bem estabelecida quando o pesquisador utiliza várias fontes de evidências cujo objetivo é estabelecer validade para os constructos e confiabilidade para a investigação. Para ele, esses benefícios podem ser maximizados com o uso de três princípios: a) a utilização de várias

fontes de evidências e a triangulação entre as mesmas; b) a criação de um banco de dados obtidos na pesquisa; e c) a manutenção do encadeamento de evidências para permitir que o leitor compreenda como estas levaram o investigador às conclusões do estudo: “[...] qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se baseada em fontes distintas de informação” (p. 126).

Para Merriam (1998, p. 204-205), um pesquisador pode utilizar seis estratégias básicas a fim de garantir validade interna: a) triangulação: utilizando múltiplos investigadores, fontes de dados ou métodos; b) checagem com membros: levando interpretações iniciais de volta para as pessoas das quais as informações foram coletadas e perguntando se os resultados são plausíveis; c) observação prolongada no local da pesquisa ou repetidas observações sobre o mesmo fenômeno; d) avaliação dos pares: pedindo aos colegas para comentar sobre os achados que emergiram; e) modos de pesquisa participativa ou colaborativa: envolvendo participantes em todas as fases da pesquisa; f) vieses do pesquisador: clarificando os seus pressupostos, sua visão de mundo e sua orientação teórica no início do estudo.

Entende-se que este estudo utilizou algumas destas recomendações. A primeira estratégia utilizada foi a triangulação das fontes. Para isso, foram utilizados diferentes instrumentos de coleta de dados e diferentes fontes de informação. Neste aspecto, esta pesquisa utilizou, entre outros, diversos respondentes em cada empresa, diversos *sites*, reportagens sobre as organizações estudadas, envolvendo revistas e jornais de ampla circulação, bem como veículos especializados. A segunda foi o cuidado em manter o encadeamento das evidências, de forma que o leitor compreenda como as evidências levaram o investigador às conclusões do estudo. A terceira estratégia deu-se com a avaliação dos pares que foi realizada nos encontros da comunidade de pesquisa formada por dois doutorandos, três mestres, uma mestranda, um aluno de graduação em Administração (bolsista de iniciação científica). Neste ponto, o pesquisador enviou por *e-mail* os resultados obtidos, pedindo críticas e sugestões aos pares. E a quarta com o esclarecimento prévio dos vieses do pesquisador, e que foram declinados neste capítulo, seção 3.2.

### **3.7 Limitações do estudo**

Uma das limitações deste estudo pode ser imputada à própria característica da pesquisa qualitativa. Como nessa pesquisa o principal instrumento de coleta de dados é o investigador (GIL, 1994; GODOY, 1995a; MERRIAM, 1998, FLICK, 2004; YIN, 2005, MATTOS, 2006; VIEIRA, 2006), percebeu-se que este teve que lidar ao mesmo tempo com

duas perspectivas sobre o fenômeno: a primeira, a perspectiva do respondente e a segunda, a própria perspectiva do investigador, o que pode envolver seus vieses e preconceitos. Como o propósito deste estudo é compreender a perspectiva do respondente sobre o fenômeno da aprendizagem de executivos, o pesquisador precisou estar muito atento para evitar que seus vieses e preconceitos interferissem na compreensão dos processos de aprendizagem dos sujeitos pesquisados - executivos de organizações do setor metalmeccânico.

Os autores citados também tecem considerações sobre o papel do pesquisador em estudos qualitativos. Uma dessas considerações diz respeito à exigência dos estudos qualitativos em relação à sensibilidade e habilidade do investigador para obter e tratar dados, bem como para lidar com o contexto, a história e o significado das experiências dos respondentes. Em se tratando de um pesquisador iniciante, essas limitações podem levar a uma maior dificuldade em lidar com vieses, preconceitos ou pressupostos, o que pode interferir na captação, análise e interpretação do fenômeno estudado.

Em pesquisas sobre aprendizagem organizacional os desafios parecem ser mais amplos pela própria natureza do fenômeno. Aprender é um conjunto complexo de processos que são de certa forma extremamente difíceis de entender (EASTERBY-SMITH e ARAUJO, 2001; LOIOLA e BASTOS, 2003; JARVIS, 2006). Assim, observou-se algum nível de dificuldade entre os respondentes para descrever, exemplificar ou ilustrar as suas experiências de aprendizagem. Estas dificuldades podem potencializar as limitações do investigador para capturar ou descrever as experiências dos executivos pesquisados.

Neste aspecto, Mattos (2006, p. 312-320) recomenda que o pesquisador considere sempre a existência de fatores que podem dificultar ou inibir a relação pesquisador-pesquisado, tais como disponibilidade em participar, tempo envolvido, autocensura ou possibilidade do participante se sentir ameaçado ao fornecer informações. Segundo este autor, o pesquisador também deve considerar as dificuldades e os limites do respondente para entender o objetivo do estudo ou para fornecer informações com clareza e objetividade. Ainda segundo Mattos (2006), a precaução, sensibilidade e habilidade do investigador para conduzir a relação de forma amistosa, mas produtiva para o estudo, é fundamental para evitar confusão cronológica, prolixidade ou informações imprecisas por parte dos entrevistados.

A dificuldade de acesso às organizações também pode ser considerada uma limitação do estudo, visto que algumas organizações são refratárias à participação em pesquisas, por entender que uma pessoa estranha ao ambiente de trabalho interfere no andamento das atividades do cotidiano organizacional. A pressão por produtividade pode também ser incluída no elenco de restrições levantadas pelas organizações para participar de

investigações. Estes e outros fatores levaram o investigador a efetuar uma quantidade maior de contatos e deslocamentos para conseguir realizar esta investigação.

Outra limitação foi o acesso aos respondentes. Em duas das três organizações selecionadas as entrevistas foram realizadas em um espaço mais longo de tempo, em razão da própria dinâmica do trabalho dos executivos selecionados. Para o pesquisador esta foi uma limitação, porém era um fato já esperado, visto que o trabalho gerencial é caracterizado pela brevidade, fragmentação e pelo volume considerável de atividades dentro e fora das organizações, incluindo-se aí as constantes viagens realizadas por estes profissionais (MINTZBERG, 1986; 2001; KOTTER, 2000). Todavia, entende-se que, mesmo diante das limitações aqui apresentadas, a investigação conseguiu atingir os objetivos propostos.

## 4 Resultados

---

O objetivo deste estudo é compreender alguns aspectos da aprendizagem de executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural. Para isso, o objetivo geral foi desmembrado em quatro objetivos específicos: a) Entender como os executivos aprendem em seu contexto prático-social; b) Descrever experiências nas quais os estoques de conhecimento dos executivos foram insuficientes para sua atuação no trabalho; c) Descrever as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências nas quais os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para sua atuação no trabalho; e d) Descrever como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem.

No intuito de alcançar o objetivo geral foram analisados e interpretados os dados coletados nas entrevistas realizadas com os participantes, nas observações do pesquisador e nos documentos fornecidos pelas organizações. Este capítulo está dividido em quatro seções. As três primeiras são dedicadas à análise de cada caso estudado: Metalúrgica, ENGEMAN e CODISTIL, respectivamente. A análise de cada caso apresenta as características da organização, o contexto de atuação dos executivos, bem como seus processos de aprendizagem. E, por último, na quarta seção, apresenta-se a análise cruzada dos casos, momento em que são identificadas similaridades e diferenciações entre os casos investigados.

### 4.1 Metalúrgica

A Metalúrgica é uma empresa pernambucana e foi fundada em 1966, tendo como principal produto fitas metálicas para enfardar algodão em pluma para exportação. Na época de sua fundação, a região Nordeste era grande produtora de algodão e as exportações ocorriam por intermédio do porto de Recife.

Entretanto, em 1970 a Metalúrgica foi adquirida pelo Grupo Aço. Os novos proprietários, então, direcionaram as suas atividades para a produção de bens de capital, destinados principalmente ao segmento de usinas de açúcar e álcool. A atuação da Metalúrgica nesse setor caracteriza-se por duas fases. A primeira, no início dos anos 1970, foi impulsionada pela demanda de açúcar no mercado internacional. Para atender à demanda mundial, o governo brasileiro instituiu programas de investimentos e de incentivos para financiar a expansão e a modernização da agroindústria canavieira. Esses programas geraram inúmeras encomendas de equipamentos para usinas de açúcar, contribuindo, assim, para a expansão da Metalúrgica no mercado de bens de capital.

A segunda fase ocorreu com o Programa Nacional do Álcool (PROÁLCOOL) entre os anos de 1975 e 1990. O PROÁLCOOL tinha como objetivo reduzir a dependência do Brasil do petróleo importado. O Programa incentivou a expansão da oferta de matéria prima, com ênfase no aumento da produção agrícola, na modernização e ampliação das destilarias existentes e na instalação de novas unidades anexas a usinas ou autônomas, e de unidades armazenadoras. Esta fase foi a de maior êxito da Metalúrgica e suas atividades receberam um impulso significativo, produzindo inúmeros equipamentos para destilarias anexas ou autônomas. Nesta fase a Metalúrgica chegou a contar em seus quadros com 380 funcionários.

Entretanto, na década compreendida entre 1979 e 1989 os preços internacionais do petróleo diminuíram substancialmente. Ao mesmo tempo, o Brasil aumentou a produção interna de petróleo, reduzindo as importações para menos de 40% de suas necessidades. A situação do PROÁLCOOL agravou-se e em janeiro de 1989 o diferencial de preços entre a gasolina e o álcool combustível reduziu-se para 25%, contra o diferencial anterior que era de 35%. Com isso, o PROÁLCOOL tornou-se menos necessário ao país e em 1990 o Programa foi extinto, estabelecendo uma grave crise no setor sucroalcooleiro brasileiro e, por extensão, ao setor de bens de capital, que enfrentou forte retração na encomenda de equipamentos.

Para sobreviver à falta de encomendas, a Metalúrgica concentrou a sua atuação na produção de equipamentos leves e na prestação de serviços de manutenção de equipamentos. Essa medida permitiu a sua sobrevivência, mas, em contrapartida, a Empresa perdeu a capacidade de investir em novas tecnologias. Ademais, perdeu grande parte da equipe técnica, e hoje seu quadro de funcionários é formado por 60 (sessenta) profissionais.

A fase atual é um desdobramento da decisão de produzir equipamentos leves. Esta fase permitiu que a Metalúrgica passasse a atuar na cadeia produtiva de petróleo e gás natural, mais especificamente no segmento de comercialização (*downstream*), por meio da produção de tanques para armazenamento de combustível em postos revendedores. Atualmente a fabricação desses tanques exige certificação de qualidade. A Metalúrgica obteve a certificação por intermédio do IFBQ e de acordo com as especificações da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) NBR 13312, 13782, 13785 e Portaria nº 185, do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO).

Em relação aos investimentos da indústria petrolífera em Pernambuco, percebe-se que a perspectiva de atuação da Metalúrgica será por meio de subcontratação para produção de equipamentos leves e de subcontratação para prestação de serviços de manutenção de equipamentos. Assim, a direção da Metalúrgica trabalha com a expectativa de que os investimentos da cadeia produtiva de petróleo e gás natural permitam a ampliação dos

negócios, o que possibilitará a maior utilização de sua capacidade instalada, uma vez que atualmente as operações são desenvolvidas em um único turno de trabalho.

#### **4.1.1 O contexto de atuação dos executivos**

Como visto no capítulo introdutório, o objetivo desta investigação é compreender alguns aspectos da aprendizagem de executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural. Para a consecução deste objetivo, faz-se necessário caracterizar o contexto de atuação destes profissionais, de maneira que sejam definidas as “fronteiras” ou “limites” do caso. Como neste estudo a delimitação do caso dá-se pela organização, entende-se que é necessário identificar alguns pontos que permitam caracterizar o ambiente natural de trabalho desses gestores. Para tal, utilizou-se a técnica de observação.

O ambiente físico da Metalúrgica é muito peculiar às empresas do setor metalmeccânico, caracterizando-se pela existência de dois blocos: um da administração e outro da produção (fábrica) e pela existência de um pátio que circunda a área de produção. O bloco da administração tem instalações simples, mas adequadas a empresas deste porte. Na parte inicial do prédio há uma pequena recepção, que dá acesso às salas dos executivos. Observou-se em todas as visitas que os dirigentes mantêm as portas de suas salas abertas. O pesquisador confirmou com funcionários que esse é um procedimento normal na Empresa.

O bloco da produção é formado por galpões em alvenaria e telhado metálico. Esses galpões são edificadas com pé direito elevado e equipados com pontes rolantes para o deslocamento de objetos pesados. Observou-se que a construção, instalações, máquinas e equipamentos são antigos. Foi percebida a existência de áreas sem uso ou de pouca utilização.

Foram realizadas cinco visitas à Empresa: uma destinada ao contato inicial e as demais para a realização das entrevistas. As entrevistas foram realizadas nas dependências do bloco da administração e na sala de trabalho dos entrevistados. Todas as entrevistas tiveram algum tipo de interrupção. As interrupções registradas vão desde atendimentos a funcionários até a necessidade dos executivos atenderem ou fazerem chamadas telefônicas.

Para este caso foram entrevistados quatro executivos. O perfil dos respondentes foi traçado a partir das informações fornecidas pelos participantes (APÊNDICE C) e é apresentado a seguir:

João é o Diretor Industrial e está na Metalúrgica desde 1973. É graduado em Agronomia pela Universidade Federal Rural de Pernambuco, tendo iniciado sua carreira profissional na área de manutenção de tratores em uma usina de açúcar de propriedade de sua

família. Sua participação se dá por meio do envolvimento em questões estratégicas para a sobrevivência da Empresa, e teve uma contribuição decisiva para o seu direcionamento para a fabricação de tanques de armazenamento para postos revendedores de combustíveis.

Paulo é o Diretor Financeiro e está na Metalúrgica desde 1983. A sua carreira profissional foi desenvolvida no Grupo Aço, iniciando suas atividades na área de custos em uma indústria de tecidos. A seguir foi transferido para outra metalúrgica do Grupo Aço, localizada em Maceió, Alagoas. Posteriormente assumiu o cargo atual. É graduado em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco e fez MBA em Finanças na Fundação Getúlio Vargas (FGV). Sua participação ocorre por meio de estudos de viabilidade econômica.

Pedro é o Gerente Geral e está na Metalúrgica desde 1988. Começou como estagiário e em seguida foi contratado como engenheiro. A seguir foi transferido para uma metalúrgica do Grupo Aço, localizada em Maceió, Alagoas. É graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Pernambuco, e fez curso de especialização em Marketing. Sua contribuição para a organização concentra-se na área comercial.

Linaldo é Assistente do Diretor Financeiro e está na Metalúrgica desde 1989. Desenvolveu sua carreira profissional na área de contabilidade e trabalhou em diversas empresas nacionais e internacionais antes de ingressar na empresa atual. Após alguns anos na Metalúrgica foi transferido para uma metalúrgica do Grupo Aço, localizada em Maceió. Sua contribuição se dá em questões na área contábil e de recursos humanos.

Em relação às entrevistas, o pesquisador percebeu que, mesmo explicando o pressuposto de que os executivos aprendem no trabalho e por meio de suas experiências, a ideia de aprendizagem dos participantes ainda estava muito ligada à aprendizagem formal, por meio de cursos e treinamentos. Este fato foi observado pela dificuldade dos respondentes em descrever situações do seu cotidiano que contribuíram para a sua aprendizagem. Durante as entrevistas, contudo, este aspecto foi bem mais entendido e, em consequência, as entrevistas foram enriquecidas. Nesta seção foi apresentado o contexto de atuação dos executivos da Metalúrgica. Nas próximas seções serão apresentados os achados deste caso. Os resultados foram obtidos por meio de entrevista semiestruturada, pelo uso da técnica de observação e por meio de documentos, além de notas de campo do pesquisador.

#### **4.1.2 Entender como os executivos aprendem em seu contexto prático-social**

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos para o primeiro objetivo específico do caso Metalúrgica. Foi observado que em seu contexto prático-social os executivos aprendem interagindo com parceiros, com superiores hierárquicos e com funcionários de menor nível hierárquico. Na interação com funcionários de menor nível hierárquico, os executivos legitimam-se por meio da criação de uma relação de confiança e pelo conhecimento profissional.

#### **4.1.2.1 Interagindo com parceiros**

Antes de passar à apresentação da categoria, julga-se importante esclarecer o que são parceiros para os entrevistados deste caso. Parceiros são profissionais do setor metalmeccânico e profissionais de outros setores como, por exemplo, Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE), Conselho Regional de Economia, sindicatos e clubes de executivos.

Para os executivos da Metalúrgica a interação com parceiros tem sido relevante em seu processo de aprendizagem. Por meio dessas interações, os gestores passaram a ter uma visão mais ampla do mercado de bens de capital, o que lhes permitiu identificar fontes importantes para a obtenção de informações sobre as movimentações nesse mercado. Estas informações, por seu turno, subsidiam os executivos em seus processos decisórios em relação a concorrências, parcerias, orçamentos, vendas, empresas inadimplentes, entre outros.

De acordo com o relato de João, Diretor industrial, os parceiros têm sido um importante aliado em sua carreira profissional. Segundo ele, o desenvolvimento dessas parcerias faz-se em diversas esferas sociais: “A gente conversa como entrar junto em uma concorrência... Nós somos muito ligados a uma concorrente nossa e chega um diretor dessa empresa: “João, o mercado está se abrindo para tal equipamento...””.

Paulo relata que desenvolveu parcerias no plano pessoal e profissional, e que os dois planos têm contribuído para a sua aprendizagem. No plano profissional essas interações ocorrem em diversas esferas:

A gente participa do Ágape (Clube de Executivos), do GERE (Grupo de Executivos de Recife). Eu participo do Conselho Regional de Economia. Aqui, por conta dos acionistas serem ligados à FIEPE, também tem algumas palestras e encontros. Eu acho isso importante na vida de um executivo... As pessoas mudam de emprego, de empresa e tal, você se atualiza. Aí, ela dá um cartão você fica com aquilo ali, numa necessidade ou quando você precise fazer algum contato, ou negócio, uma coisa desse tipo, você sabe onde a pessoa está (PAULO).

Pedro endossa essas afirmativas. Ele relata que os parceiros são fontes de informações, e que ao compreender isso foi dando maior importância a essa forma de relacionamento, pois

o mundo empresarial está baseado em contatos: “Isso é importante, você que gerencia uma empresa tem que saber que fulano tem débitos. Um amigo lhe informa que uma usina adquiriu um equipamento ou vai pedir um orçamento, vai comprar um vácuo, um trocador de calor”.

De acordo com os relatos apresentados, percebe-se que os executivos da Metalúrgica aprendem em seu contexto prático-social interagindo com parceiros. Observa-se que essas interações contribuíram para a aprendizagem por meio de trocas de experiências, conhecimentos, informações, visões de mercado. Ademais, os executivos destacaram que nessas interações a esfera pessoal e a profissional se permeiam mutuamente. Aqui é necessário destacar que os executivos fazem do relacionamento uma das suas estratégias para enfrentar experiências em que seus estoques de conhecimento foram insuficientes para a sua atuação no trabalho, e que será objeto de considerações no terceiro objetivo específico deste trabalho.

#### **4.1.2.2 Interagindo com superiores hierárquicos**

Para os executivos da Metalúrgica a interação com superiores hierárquicos tem constituído uma maneira de aprendizagem. Por meio dessas interações, os executivos passaram a ter uma visão ampliada do negócio e de suas atividades como profissionais, o que lhes permitiu identificar maneiras de gerir e obter informações para a tomada de decisão.

João comenta que iniciou sua vida profissional na área de manutenção de tratores em uma usina de açúcar de propriedade de sua família, e que seu pai foi o seu primeiro superior hierárquico. Ele diz que uma aprendizagem dessa relação foi a importância de ouvir outras pessoas antes de tomar uma decisão e aprendeu a observar ângulos que poderiam passar despercebidos:

Aprendi muito isso com meu pai. Meu pai nunca resolvia, nunca tomava uma decisão, assim, singular. Ele chamava um interessado, um subordinado, um sócio, um parente, e dizia: “Olha, vamos fazer dessa forma. O que você acha? Me dê sua opinião, quero saber a sua opinião”. E nascia um consenso (JOÃO).

Paulo revela que a sua transferência para uma metalúrgica do Grupo Aço em Maceió, no Estado de Alagoas, lhe deu oportunidade de trabalhar com o Gerente Geral da unidade. Ele destaca que esse gestor tinha muitas virtudes, entre as quais organização, capacidade analítica, rapidez de raciocínio e pertinência nas decisões. À soma destas virtudes, Paulo chama de bom senso: “Você apresentava o relatório e ele lia: “está certo” ou ele “batia” em cima daquilo que tinha problema. Tinha um bom senso pra decidir as coisas, e essa é a principal questão de um executivo, que é decidir. Então, eu me espelhei muito nele e aprendi muito com ele”.

Linaldo relata duas experiências bem distintas em relação à aprendizagem com superiores. A primeira é com Paulo, Diretor Financeiro da Metalúrgica, que é seu superior

imediatamente. Linaldo comenta ter aprendido muito com Paulo, especialmente no que se refere ao tratamento dispensado às pessoas. Ele cita que a Empresa passou por muitas dificuldades, nos anos 1990 e, mesmo nesses momentos, Paulo sempre teve um comportamento equilibrado: “Coloco sempre em primeiro lugar, a forma de tratar, a forma de dividir e a maneira de conduzir as coisas, com muita propriedade, calma, sempre deixando você à vontade. Qualquer coisa que Dr. Paulo pede, em qualquer nível, você faz com satisfação”.

Linaldo comenta ainda que teve uma experiência não gratificante, mas entende que deve ser externada, especialmente em se tratando de uma pesquisa sobre aprendizagem de executivos. A aprendizagem dessa experiência deu-se no campo de *como um executivo não deve ser* (grifo do autor): “Eu tive um exemplo muito ruim com um gerente em outra empresa. Além de ter uma forma de tratar inadequada, era uma pessoa desrespeitosa e inconveniente, e pelo que ele fazia me deixou até com vontade de sair da empresa”.

Observa-se que os executivos da Metalúrgica aprendem em seu contexto prático-social interagindo com superiores hierárquicos. Percebeu-se que essas interações foram relevantes para a formação desses profissionais e que influenciaram na maneira como os gestores deste caso conduzem os negócios e estabelecem relacionamentos no ambiente de trabalho.

#### **4.1.2.3 Interagindo com funcionários de menor nível hierárquico**

Para os executivos da Metalúrgica a interação com funcionários de menor nível hierárquico é uma importante modalidade de aprendizagem. Por meio dessas interações os executivos aprendem a considerar problemas cotidianos, uma vez que convivem com funcionários que têm experiência em metalurgia, como soldadores, caldeireiros, etc.. Estes operários conhecem bem a rotina de fabricação e manutenção de equipamentos, o que lhes permite identificar falhas em uma operação. Para os executivos da Metalúrgica, estabelecer um bom relacionamento com os funcionários gera contribuições para o trabalho.

Paulo observa que há muitos anos exerce cargos executivos e tem aprendido muito com os funcionários. Para ele os diferentes modos e estilo dos funcionários têm constituído uma modalidade de aprendizagem: “Nós que lidamos com pessoas que colocam a “mão na massa” também adquirimos muitos aprendizados. A gente fica olhando a maneira de fazer: “aquele rapaz ali faz a coisa numa sequência lógica, que facilita e agiliza o processo”.

Linaldo comenta que aprendeu muito sobre organização do trabalho com arquivistas (cargo que não existe mais nas empresas). Aprendeu a levar um documento para o lugar certo, mesmo usando um computador: “É uma situação que todo dia eu vejo nessas pequenas coisas.

Quando a gente perdeu essa “figura” (o arquivista) a gente tinha esse aprendizado, e esse aprendizado a gente aprendeu com quem? Com ele!”

Portanto, os gestores da Metalúrgica aprendem no contexto prático-social ao interagir com funcionários de menor nível hierárquico. Segundo os executivos, eles aprenderam sobre organização, sobre a sequência lógica de operações, mesmo de operações simples e rotineiras.

Ademais, relacionando-se com funcionários de menor nível hierárquico os gestores da Metalúrgica aprenderam que precisam legitimar-se entre eles. Esta legitimação pode acontecer tanto pela construção de uma relação de confiança quanto pela demonstração de conhecimento profissional. Estes dois tipos de legitimação são detalhados a seguir.

#### **4.1.2.3.1 Legitimação pela criação de uma relação de confiança**

Os gestores da Metalúrgica salientaram a importância de aprender a ter um bom relacionamento com os funcionários para que os objetivos sejam alcançados. Assim, consideram que a atitude de respeito pessoal e profissional aos funcionários cria uma relação de confiança e um ambiente propício à cooperação.

Para João é fundamental desenvolver um bom relacionamento com os funcionários. Para ele o bom relacionamento permite criar um ambiente cooperativo:

Às vezes é um camarada que não tem o grau de instrução que você tem. Mas ele dá uma sugestão que funciona melhor do que o que você estava pensando. Principalmente na parte técnica, é muito importante ouvir o que o operário tem a dizer, porque ele tem a prática. Então, isso para ele é importante, ele se sente prestigiado: “O doutor me chamou, pediu a minha opinião, e a opinião que eu dei, foi a que ele aceitou e adotou, e o “negócio” funcionou” (JOÃO).

Pedro endossa essas afirmações e faz menção à importância do executivo estar aberto e atento às contribuições dos funcionários. Ele revela que aprendeu a ouvi-los para captar ideias e sugestões, e aproveita para incentivá-los a contribuir para a melhoria do trabalho:

Muitas vezes montando um equipamento ou até para colocar um equipamento num transporte, a maneira como vai colocar, como vai escorar, surge uma ideia de um operário, de um ajudante, que diz assim: “Ô doutor, e se a gente fizer assim?” Então, você ouve a ideia dele. Tudo isso surge naquele momento, aparentemente não saiu do nada. O dia a dia é muito rico (PEDRO).

Pedro destaca ainda que essa relação de confiança torna-se mais sólida quando os funcionários percebem que o gestor se interessa por eles e também pelas coisas que afetam as suas vidas: “Se recolheu as obrigações sociais, pagou as horas extras, o vale transporte chegou no dia certo, o banheiro está limpo, o ventilador... Os funcionários terminam vestindo a “camisa” da empresa por sua causa, e você tem que ser uma pessoa de quem eles gostem”.

Portanto, os executivos da Metalúrgica aprendem a legitimar-se junto aos funcionários de menor nível hierárquico ao criar uma relação de confiança. As bases dessa relação são o interesse que os executivos dedicam às ideias e sugestões dadas pelos funcionários, bem como o respeito e o interesse que os gestores demonstram em relação às suas necessidades. Percebeu-se que a adoção dessas práticas contribui para a criação de uma relação de confiança.

#### **4.1.2.3.2 Legitimação pelo conhecimento profissional**

Observou-se que os dirigentes da Metalúrgica aprenderam em seu contexto prático-social que, para ser aceito e respeitado, além de saber tratar bem os funcionários, precisam demonstrar conhecimento profissional. Este conhecimento diz respeito às operações que são desenvolvidas na atividade fabril e na atividade administrativa.

Pedro relata que não tem dúvida da importância do gestor criar um bom relacionamento com os funcionários. Ele observa ainda que os funcionários precisam perceber que o gestor tem conhecimento profissional: “Você tem de ter conhecimento para demonstrar ao subordinado que você também sabe fazer o que ele está fazendo. Esse é o primeiro ponto, porque se seu subordinado souber que você não sabe, você já está com um ponto negativo”.

Linaldo endossa as palavras de Pedro. Para Linaldo, o gestor para ser aceito tem que ser preparado para o cargo: “Se não for conhecedor do assunto... Se você não tiver conhecimento técnico da área, vai ter dificuldades internas para desenvolver o seu trabalho”.

As atividades metalúrgicas, caldeiraria, soldagem, montagem de equipamentos, manutenção de máquinas, exigem mão de obra especializada e esse tipo de funcionário tem muita prática nessas atividades, razão pela qual as suas contribuições são importantes para as operações e devem ser incentivadas, conforme foi destacado pelos gestores. Observa-se, desse modo, que os executivos da Metalúrgica aprendem em seu contexto prático-social interagindo com os funcionários de menor nível hierárquico. Nesta seção foram apresentados os resultados referentes ao primeiro objetivo específico desta investigação, que é entender como os executivos do caso Metalúrgica aprendem em seu contexto prático-social. Na próxima seção, serão apresentados os resultados obtidos para o segundo objetivo específico deste caso.

### **4.1.3 Descrever experiências nas quais os estoques de conhecimentos dos executivos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho**

Nesta seção busca-se responder ao segundo objetivo específico desta investigação. Foi observado que os executivos da Metalúrgica perceberam que os seus estoques de conhecimento foram insuficientes para a sua atuação no trabalho ao se defrontarem com algumas experiências de disjunção por demandas externas e experiências de disjunção por demandas internas.

#### **4.1.3.1 Experiências de disjunção por demandas externas**

Antes de passar aos resultados desta categoria, acredita-se que seja importante esclarecer ao leitor o que são demandas externas. Para esta pesquisa, demandas externas são aquelas provenientes de encomendas para industrialização de produtos, ou aquelas provenientes da prestação de serviços de operação, reforma, manutenção, instalação ou montagem de equipamentos (CONTADOR, 2001, p.224). Para os efeitos deste estudo, considera-se industrializado o produto que tenha sido submetido a qualquer operação que lhe modifique a natureza ou a finalidade, ou o aperfeiçoe para o consumo (Código Tributário Nacional, 2009). Por outro lado, considera-se como serviço a prestação de esforço humano a terceiros mediante remuneração (Lei Complementar, Nº 116, 31 de julho de 2003).

Para os dirigentes da Metalúrgica a dinâmica das atividades diárias pode expor um profissional a situações muito variadas, incluindo experiências em que os seus estoques de conhecimento foram insuficientes para a sua atuação no trabalho. Em se tratando de uma empresa que trabalha sob o regime de encomendas, as possibilidades da ocorrência de disjunção podem ser ampliadas, uma vez que as demandas podem levar os executivos a se defrontarem com experiências novas.

João relata que atualmente o principal produto da Metalúrgica é o tanque para armazenamento de combustíveis em postos revendedores. Contudo, esses tanques sofreram alterações em sua fabricação, o que levou o executivo a viver uma experiência de disjunção:

Antigamente os tanques eram todos metálicos, era a norma NBR190. Posteriormente veio o revestido de fibra de vidro, mas depois disso veio o “jaquetado”, que é o atual e agora só pode ser fabricado desse tipo (de acordo com as normas NBR 13312; 13782; 13785 e Portaria nº 185, do INMETRO). Ele é revestido, só que é feito uma jaqueta, a tampa é metálica com fibra de vidro, mas entre um e outro tem uma camada, chamada intersticial, onde você bota um sensor de nível. Então, se houver um vazamento da parte metálica para a parte de fibra o sensor acusa que o tanque teve um vazamento. Então, esse é o tanque que é usado hoje. Além disso, (das mudanças nas Normas Técnicas), é exigida uma certificação de qualidade. Mas, naquela ocasião eu não sabia disso (JOÃO).

Pedro revela que a área de metalurgia exige que os profissionais estejam abertos para lidar com encomendas de diversos tipos de equipamento. Ele cita o caso de uma encomenda recebida: “Nós nunca tínhamos fabricado equipamentos para usina de biodiesel, que é uma coisa nova... Aí, surgiram muitas dificuldades, porque eu não conhecia... Quer dizer, são essas encomendas, esses equipamentos, que permitem que você busque soluções novas”.

Destarte, observa-se que nos relatos desses executivos as experiências de disjunção levaram à aprendizagem. Estas experiências levaram os gestores a refletir sobre as demandas novas e, em consequência, um significado foi atribuído a essas experiências. Se não houvesse disjunção, o gestor estaria em harmonia com o mundo que o cerca e as suas experiências seriam tomadas como certas. Ou seja, as demandas do trabalho geraram situações que exigiram que os executivos desse caso saíssem da harmonia com as suas experiências e, por meio da reflexão, buscassem aprender a lidar com o novo, ampliando, assim, os seus estoques de conhecimento até que uma experiência nova de disjunção ocorra.

#### **4.1.3.2 Experiências de disjunção por demandas internas**

Antes de iniciar a apresentação dos resultados desta categoria, busca-se esclarecer ao leitor o que são demandas internas. Para este estudo, demandas internas são aquelas de caráter administrativo, originadas no âmbito interno das organizações como, por exemplo: folha de pagamentos de funcionários, administração financeira, segurança de instalações, registros contábeis (CONTADOR, 2001, p. 221-222).

Para os dirigentes da Metalúrgica a dinâmica da vida organizacional pode expor um profissional a situações muito variadas, incluindo experiências em que os seus estoques de conhecimento foram insuficientes para a sua atuação no trabalho. Essas experiências são entendidas pelos respondentes como oportunidades de aprendizagem.

A experiência de disjunção relatada por Paulo refere-se ao processo de avaliação de empresas. O conceito atual de avaliação define o valor de uma empresa pela sua capacidade de faturamento ao longo do tempo, diferente do método tradicional, baseado no imobilizado:

Coisas de que já tinha ouvido falar, mas não tinha conhecimento, é a questão de avaliações de empresas. Aquela coisa da projeção das vendas: uma empresa vale, não pelo prédio, pelo terreno. Vale pelo que pode faturar. É exatamente por causa disso que se cita o exemplo clássico, da *Microsoft* e a *General Motors* (GM). A *Microsoft*, pelo menos há alguns anos, valia mais que a GM, porque a GM tem fábricas, máquinas, mas a *Microsoft* tem a possibilidade de vender tecnologia durante anos, por isso que vale mais (PAULO).

Já a experiência de disjunção revelada por Linaldo relaciona-se à legislação tributária e previdenciária brasileira. Segundo este gestor, atualmente as mudanças na legislação não

são radicais, são complementares, mesmo assim, ele vivenciou uma experiência de disjunção: “O governo instituiu o REFIS<sup>1</sup> e isso foi de encontro ao meu conhecimento: “Opa! Vou correr atrás, porque isso eu não sei como se faz “”.

Portanto, diante de questões envolvendo a avaliação de empresas e a legislação tributárias e previdenciárias, os estoques de conhecimento dos executivos foram insuficientes para a sua atuação. A ocorrência de disjunção levou os executivos a refletir sobre as experiências e a aprender. Percebeu-se que a atitude receptiva dos gestores diante das experiências de disjunção contribuiu para ampliar os seus estoques de conhecimento até que ocorra uma experiência nova de disjunção. Esta seção apresentou os achados para o segundo objetivo específico, que é descrever experiências nas quais os estoques de conhecimentos dos executivos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho. A próxima seção discutirá os achados para o terceiro objetivo específico.

#### **4.1.4 Descrever as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências nas quais os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho**

Esta seção procura responder ao terceiro objetivo específico deste estudo. Observou-se que diante de experiências de disjunção, os executivos da Metalúrgica utilizaram as estratégias redes de relacionamentos e reflexão sobre as experiências de disjunção.

##### **4.1.4.1 Redes de relacionamentos**

Para os executivos da Metalúrgica as redes de relacionamentos têm sido uma das estratégias para enfrentar experiências de disjunção. Essas interações têm sido importantes fontes de informações ao se depararem com experiências novas, tais como a fabricação de tanques “jaquetados” e de equipamento para usinas de biodiesel (ver seção 4.1.3.1) ou processos de avaliação de empresas e a instituição do REFIS (ver seção 4.1.3.2).

Para Pedro a sua rede de relacionamento lhe permite um leque de possibilidades de contatos, uma vez que a dinâmica das atividades de uma empresa que trabalha sob o regime de encomendas é muito grande. Para este dirigente, além de ampliar, deve-se cuidar da rede:

---

<sup>1</sup> Programa de Recuperação Fiscal (REFIS), Lei Nº 9.964, de 10 de abril de 2000, que tem como objetivo a regularização de débitos de pessoas jurídicas com a União, relativos a tributos e contribuições previdenciárias.

“Tenho amigos que estão em outras metalúrgicas, alguns estão em seus próprios negócios, “mexendo” com equipamentos, outros “dando” consultoria. Então, quer dizer, você tem um leque grande para pedir ajuda nessas situações, como foi nesse caso da usina de biodiesel”.

João destaca a importância que as redes de relacionamento têm para a sua vida como dirigente, incluindo em seu relato a necessidade de contatos dentro e fora da Organização, bem como na esfera pessoal e profissional. Para enfrentar experiências novas, ele acionou a rede de contatos: “Nós temos contatos com Sindicato, Federação e com empresas do ramo. E foi o que aconteceu... A gente conversa com um, conversa com outro: “Como se faz isso?”. Meu filho é engenheiro e mora nos Estados Unidos, ele manda literatura, manda catálogos”.

O relato de Linaldo endossa as afirmações de João e de Pedro. Destaca o gestor que, ao enfrentar experiências em que os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação, a sua rede de relacionamentos permitiu o acesso rápido a informações confiáveis para o desenvolvimento do seu trabalho.

Nesta categoria os dirigentes demonstraram que os relacionamentos fazem parte do seu processo de aprendizagem e que, para isso, eles exploram as possibilidades de acesso a pessoas que possam contribuir com sua aprendizagem. Percebe-se que, na visão dos respondentes, a opção por uma estratégia que envolva diferentes pessoas é uma maneira de se ter acesso rápido e confiável a informações que os recoloca em harmonia com o seu mundo.

#### **4.1.4.2 Reflexão sobre as experiências de disjunção**

Para os gestores da Metalúrgica uma estratégia para enfrentar experiências em que seus estoques de conhecimento foram insuficientes para a sua atuação no trabalho é a reflexão sobre essas experiências. Como as demandas do trabalho são variadas e podem levar o gestor a enfrentar situações em que não conhece suficientemente um tema ou uma operação, a reflexão sobre as experiências tem sido uma importante fonte de aprendizagem, uma vez que permite analisar questões do seu trabalho.

João revela que na dinâmica do cotidiano não tem muita disponibilidade de tempo para refletir. Ele relata que, ao se afastar das atividades diárias, pensa sobre as experiências novas:

Às vezes a gente sai daqui com uma ideia e vai para o “travesseiro”. Fica pensando, pensando, pensando, e quando chega no outro dia está com outra ideia: “Olha, eu pensei, eu refleti melhor, e a gente podia fazer assim, tem uma consequência assim, tem os prós, tem os contras, vamos fazer assim, o que vocês acham disso?” (JOÃO).

Paulo relata que na necessidade de resolver rapidamente as crises diárias não encontra muito tempo para refletir. Todavia, ele entende que refletir sobre as experiências novas permite observar pontos importantes sobre as experiências de disjunção: “No trabalho você fica tão envolvido com as coisas, nas soluções das crises, que não tem tempo pra refletir... Isso você vai fazer numa hora que não está mais envolvido com isso...”.

Observa-se que os dirigentes utilizaram a reflexão como uma estratégia para enfrentar experiências de disjunção. Percebeu-se que as experiências novas tiraram os executivos da harmonia com o seu mundo e com as experiências prévias e tidas como certas. As experiências novas obrigaram os executivos a refletir sobre situações desconhecidas e ao refletir atribuíram um significado a essas experiências e, com isso, tiveram os seus estoques de conhecimento ampliados e, assim, aprenderam. Esta seção apresentou os achados do terceiro objetivo específico. A seção seguinte apresenta os resultados obtidos para o quarto objetivo específico deste estudo.

#### **4.1.5 Descrever como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem**

Nesta seção serão apresentados os resultados que emergiram da análise do caso Metalúrgica relacionados ao quarto objetivo específico do presente estudo. Observou-se que o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem, que permitiu o desenvolvimento de habilidades para articular diferentes conhecimentos sobre os papéis do executivo: conhecimento do negócio e estabelecimento de prioridades.

##### **4.1.5.1 Habilidades para articular diferentes conhecimentos sobre os papéis do executivo**

Os gestores da Metalúrgica demonstraram que o seu trabalho foi alterado por meio da aprendizagem. Para eles, a aprendizagem permitiu obter conhecimento sobre os negócios envolvendo o mercado de bens de capital, bem como sobre as possibilidades de sua organização atender às demandas.

###### **4.1.5.1.1 Conhecimento do negócio**

Para os gestores da Metalúrgica o seu trabalho foi alterado por meio da aprendizagem. De acordo com os relatos, a aprendizagem permitiu que os profissionais entrevistados

passassem a ter conhecimento do negócio, envolvendo mercado de bens de capital, concorrência, produção, vendas, custos, entre outros.

Em seu relato João demonstra conhecer o negócio da Metalúrgica, uma vez que consegue visualizar as alternativas de atuação da sua empresa no mercado de bens de capital. O dirigente ressalta que, por conhecer o negócio, consegue vislumbrar o potencial e limites da sua organização em relação aos investimentos da cadeia de petróleo em Pernambuco:

Você vê esse negócio de Suape... Vai ser feito através de consórcios, quem vai “ganhar” esse negócio são essas empresas grandes, mas nenhuma faz uma estrutura metálica, então subcontratam, terceirizam partes dos contratos. Então, nós vamos participar disso como subcontratados, então nós não vamos trabalhar para a refinaria, não vamos trabalhar para o estaleiro, nós vamos trabalhar para quem “ganhar” o serviço (JOÃO).

Paulo concorda com a posição de João. Paulo defende que ao aprender sobre o negócio, passou a ter uma melhor compreensão da realidade da Metalúrgica e do mercado de bens de capital, em especial, as questões relativas aos investimentos da indústria de petróleo em Suape:

Esse tipo de construção, os dois casos principais, o estaleiro e a refinaria, são tipos de estruturas de uma sofisticação muito grande, e nós não temos, vamos dizer assim, condições de dizer que vamos atender esse ou aquele pedido, esse ou aquele projeto, porque isso envolve uma tecnologia e uma certificação de que nós não dispomos hoje. Agora, nós temos condição de fazer muita coisa através de subcontratos de partes específicas que nós estamos aptos a fazer, e isso certamente vai acontecer (PAULO)

Endossando as afirmativas de Paulo e de João, Pedro comenta que a sua atuação como dirigente depende muito de conhecer o negócio. Para ele, conhecer é dominar a parte técnica de metalurgia e a parte comercial: “Saber onde entrou a chapa, em que vai ser transformada, a quem vender, quem são os fornecedores. Saber o que os concorrentes estão fazendo. Saber as fraquezas e as fortalezas de cada um deles, e as suas também”.

De acordo com os achados desta categoria, foi percebido que os dirigentes aprenderam sobre o negócio da Metalúrgica, envolvendo, entre outros, conhecimentos sobre o mercado de bens de capital, metalurgia, concorrência, produção e vendas. Observa-se que os três relatos partem do mesmo pressuposto, ou seja, a importância de um executivo conhecer o negócio, mas apresentam ângulos de análise ligeiramente diferentes. Enquanto Paulo faz um relato mais institucional, João e Pedro expressam um viés marcadamente comercial.

#### **4.1.5.1.2 Estabelecimento de prioridades**

De acordo com os relatos apresentados pelos executivos, a aprendizagem ao longo de suas carreiras profissionais permitiu obter conhecimento para estabelecer prioridades. Para eles, fatos, informações e análises têm como objetivo tomar decisões e resolver problemas, e que para tal é necessário estabelecer prioridades.

Paulo considera que a parte central do trabalho de um gestor é a tomada de decisão, e a percepção dessa questão influenciou a sua atuação no trabalho. Ele comenta que diante das inúmeras questões do cotidiano e do volume de informações a ser processado, é necessário definir prioridades: “É a questão do bom senso do executivo, ele tem que saber a importância das coisas, das ações que precisam ser feitas e usar o bom senso pra eleger aquelas que ele tem que fazer antes das outras, porque quando tudo é urgente, nada é urgente”.

Paulo defende que não existe uma maneira nem um momento específico em que ele percebeu essa aprendizagem, mas considera que as experiências, a formação acadêmica e as características pessoais desempenharam papéis importantes em sua aprendizagem: “Dizem que o administrador precisa mais de bom senso do que de técnica, porque administrar é só uma coisa: eleger as prioridades... E eu procuro apenas manter as prioridades sempre atendidas”.

Linaldo relata que aprender a estabelecer prioridades foi fundamental para superar as dificuldades enfrentadas pela Metalúrgica na década de 1990. Ele comenta que, diante das inúmeras dificuldades daquele momento, estabelecer prioridades permitiu a sobrevivência da Empresa: “Você é uma metalúrgica e tem que tirar cinco empregados, vai tirar cinco soldadores? Se fizer isso, você “morreu”. Então, tem que tirar o “cara” que varre e varrer no lugar dele, mas se tirar o soldador, e você não solda. Então é uma questão de prioridade”.

Nesta seção foram conhecidos os achados referentes ao quarto objetivo específico da investigação, que é descrever como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem. Com isso, considera-se encerrado a apresentação dos resultados obtidos para o primeiro caso desta pesquisa. Na próxima seção tratar-se-á do caso ENGEMAN, que é o segundo caso deste estudo.

## **4.2 ENGEMAN**

A ENGEMAN é uma empresa pernambucana e foi fundada em 1983, tendo como principal produto a prestação de serviços de manutenção de guindastes. A sociedade é composta por dois sócios, Mário Beltrão, Diretor Presidente, e Severino Beltrão Júnior, Diretor Executivo. A fundação da ENGEMAN teve como objetivo suprir a lacuna provocada

pelo fechamento da Herbert Ramos (HR), fabricante de guindastes e fornecedora de serviços de manutenção à Petrobras. Para atender à Petrobras, a ENGEMAN contratou engenheiros e técnicos da HR, visto que eles conheciam os equipamentos e as necessidades de manutenção.

Atualmente, a ENGEMAN atua em três segmentos: a) serviços (operação e manutenção de máquinas e equipamentos em instalações marítimas e/ou terrestres); b) fabricação (peças e equipamentos); e c) representação comercial (revenda de equipamentos e peças de terceiros). No segmento de serviços, a Empresa fornece mão de obra especializada na operação e manutenção de máquinas e equipamentos em instalações terrestres ou marítimas para portos, indústrias em geral e mais especificamente para a indústria petrolífera. O principal cliente deste segmento é a Petrobras. A ENGEMAN está presente em mais de 60% (sessenta por cento) das jazidas dessa companhia petrolífera e o Programa de Segurança e Saúde (NBR ISO 18001) é um dos pontos de destaque em seu trabalho junto à Petrobras. Outro destaque foi conseguido em relação à gestão ambiental, visto que muitas operações ocorrem em ambiente com alto grau de risco de contaminação (NBR ISO 14001).

No segmento de fabricação, a ENGEMAN dispõe de um parque industrial para serviços de caldeiraria e fabricação de peças e equipamentos, cujo processo de qualidade é acompanhado por meio da NBR ISO 9001. Entre as peças e equipamentos fabricados citam-se cabines de guindastes climatizadas e isoladas acusticamente; lanças para guindastes; ganchos de diversas especificações, entre outros. Recentemente a ENGEMAN fabricou para a Petrobras a maior lança em capacidade de carga em operação no país (500 toneladas) e é a única empresa brasileira credenciada pela Petrobras para fabricar estruturas deste porte.

No segmento de representação comercial, as parcerias se dão com empresas nacionais: Rovela (fábrica de equipamentos para movimentação de cargas, sediada em São Paulo); e internacionais: *North Pacific Crane Company* – NPCC (fabricante de guindastes marítimos e *offshore*) situada nos Estados Unidos; *Kranbau-Eberswalde* (fabricante de guindastes portuários) situada na Alemanha; e a *Vosta.LMG* (fabricante de equipamentos para navios e dragagem) sediada na Holanda. No caso da Rovela a representação é exclusiva para o Norte e Nordeste brasileiro. Já no caso das empresas internacionais citadas (NPCC, Kranbau e Vosta) a ENGEMAN é representante exclusiva para todo o Brasil.

Quanto aos investimentos da cadeia de petróleo e gás natural em Pernambuco, os executivos têm a expectativa de que os negócios serão ampliados. Há consenso entre os entrevistados de que a ENGEMAN pode ter uma vantagem competitiva inicial, uma vez que é fornecedora da Petrobras há 25 anos e possui *know-how*, certificações e equipes especializadas em operações envolvendo a cadeia petrolífera. Contudo, eles afirmam que a

ampliação das oportunidades com a instalação da indústria do petróleo em Pernambuco deverá atrair outras empresas, aumentando a concorrência por contratos com a Petrobras.

A capacidade indutora da indústria do petróleo também é ressaltada pelos executivos. Para eles, essa capacidade ampliará as possibilidades de negócios em diferentes setores da economia regional, implicando no aumento de emprego e renda para o Estado de Pernambuco, fato, aliás, que foi objeto de considerações no capítulo introdutório deste estudo.

#### **4.2.1 O contexto de atuação dos executivos**

O ambiente físico da ENGEMAN é formado por um único bloco. É uma construção antiga e adaptada às suas necessidades. A administração fica na parte da frente do prédio e a da produção (fábrica) ocupa a parte de trás da edificação. Como a maior parte das operações está em outras cidades, a área destinada à produção em Recife é pequena, além do que a Empresa utiliza-se de subcontratação quando recebe encomendas de maiores dimensões. A outra operação da ENGEMAN que demandaria mais espaço é a prestação de serviços de manutenção de máquinas e equipamentos, que é realizada geralmente nas instalações do contratante, o que justifica um espaço físico de menor dimensão para a área de produção.

Foram realizadas seis visitas à Empresa: uma para a realização do contato inicial, uma para uma entrevista que foi cancelada quando o pesquisador já estava em suas dependências e as outras quatro para a realização das entrevistas. As entrevistas foram realizadas nas salas de trabalho dos entrevistados. Em razão disso, todas as entrevistas foram interrompidas, ora por chamadas telefônicas, ora por funcionários, ora porque um executivo precisou ausentar-se da sala para tomar providências e dar andamento às atividades da firma.

Para este caso foram entrevistados quatro executivos. De acordo com os dados fornecidos pelos respondentes (APÊNDICE C) foi montado o perfil destes profissionais, que será apresentado a seguir:

Júnior é o Diretor Executivo. Está na Empresa desde a sua fundação em 1983. Coursou até o 4º ano de Engenharia Mecânica na Universidade Federal de Pernambuco, mas o crescimento dos negócios exigiu a sua dedicação integral à ENGEMAN, o que o impediu de concluir o curso. Sua participação se dá pela direção geral da Empresa. Sua contribuição foi decisiva para a expansão dos negócios, especialmente nas relações com a Petrobras.

Márcia é a Diretora Financeira e está na ENGEMAN desde 2004. É graduada em Administração pela Universidade Católica de Pernambuco e fez MBA em Gestão Empresarial na Fundação Getúlio Vargas (FGV). Iniciou sua carreira profissional na ENGEMAN, mas

teve uma experiência de trabalho em uma empresa internacional no setor de gases industriais. Sua contribuição concentra-se na área administrativa e financeira.

Júlio é o Gerente Comercial e está na Empresa desde 2005. É graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Pernambuco e fez MBA em Gestão de Negócios na mesma Universidade. Sua contribuição envolve a área comercial, incluindo a manutenção do cadastro da ENGEMAN em órgãos públicos e em empresas públicas e privadas.

Carlos é o Gerente de Qualidade e está na Empresa desde 2007. É graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Pernambuco e fez MBA em Finanças Corporativas na UFPE. Sua participação se dá pela coordenação e supervisão das operações do sistema de qualidade, saúde, segurança e meio ambiente em conformidade com as certificações NBR ISO 9001, 14001 e OHSAS 18001.

Em relação às entrevistas, o investigador percebeu que a ideia de aprendizagem dos participantes ainda está muito relacionada à aprendizagem por meio de cursos e treinamentos, muito embora o pesquisador tenha explicado que o estudo tem como pressupostos a aprendizagem pela experiência e pela interação social. Este fato foi constatado pela dificuldade dos respondentes em descrever situações que contribuíram para a sua aprendizagem no trabalho. No decorrer das entrevistas, porém, este aspecto foi bem mais entendido e as entrevistas foram enriquecidas. Acredita-se que a própria característica do fenômeno estudado pode trazer algum nível de dificuldades aos respondentes, uma vez que a aprendizagem é um fenômeno de difícil abstração, visto que se manifesta concomitantemente com a realidade diária dos participantes (EASTERBY-SMITH, 2001).

Nesta seção tratou-se do contexto de atuação dos executivos da ENGEMAN. Nas seções a seguir serão apresentados os resultados para este segundo caso. Os resultados foram obtidos por meio de entrevista semiestruturada, pelo uso da técnica de observação e por meio de documentos, além de notas de campo do pesquisador.

## **4.2.2 Entender como os executivos aprendem em seu contexto prático-social**

Nesta seção serão apresentados os achados do primeiro objetivo específico do caso ENGEMAN. Foi percebido que em seu contexto prático-social os gestores aprendem interagindo com parceiros, com superiores hierárquicos e com funcionários de menor nível hierárquico. Na interação com funcionários de menor nível hierárquico, os gestores buscam

legitimar-se por meio da criação de uma relação de confiança e pelo conhecimento profissional.

#### **4.2.2.1 Interagindo com parceiros**

Da mesma forma que no caso Metalúrgica, esta seção será iniciada com o esclarecimento do que são considerado parceiros para os dirigentes estudados. Parceiros são profissionais do setor metalmeccânico e profissionais de outros setores, tais como associações de classe, a exemplo do Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CREA), clientes, empresas concorrentes e fornecedores.

Para os gestores da ENGEMAN as interações com parceiros têm sido relevantes em sua aprendizagem. Essas interações são percebidas como fontes de informações sobre os negócios envolvendo bens de capital e a indústria petrolífera.

Para Júnior, Diretor Executivo, os parceiros têm sido um importante aliado em sua aprendizagem. Para ele, a atividade empresarial é fortemente lastreada em relacionamentos, e essas interações permitem trocar informações, conhecimentos e experiências: “No mundo empresarial em que a gente vive, você constrói isso naturalmente. Em cima de associações, de sindicatos patronais, em cima da própria participação com o cliente. É uma coisa muito importante para o dia a dia, e tudo isso, eu acho, facilita o seu trabalho”.

Segundo Carlos as interações com parceiros têm permitido a aprendizagem sobre qualidade. Ele revela que é conselheiro da Câmara Industrial do CREA e que trabalha como voluntário no Prêmio Pernambucano de Qualidade (PROPEQ/FIEPE). Para ele, essas interações lhe dão acesso a informações relevantes para as suas atividades como gestor de qualidade:

Os fundamentos do modelo de gestão aplicada da PROPEQ são os mesmos da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). E isso facilita analisar empresas, conhecer práticas, então você aprende absorvendo informação, você aprende muito com isso aí. Tem algumas partes que você observa que não podem ser aplicadas. Você não pode aplicar tudo. Você pode pegar alguma coisa e tentar aplicar, ajustar para sua empresa (CARLOS).

Júlio comenta que na área comercial é necessário ir além de vender. É necessário desenvolver parcerias com clientes, com fornecedores, com empresas concorrentes, porque essas pessoas são fontes de aprendizagem e de informação para o negócio:

Na minha experiência de executivo eu tive de apreender a lidar com tipos diferentes de clientes. Na [...] eu tinha desde grandes empresários, que realmente tinha uma visão empreendedora e também com um “cara” que era caminhoneiro no passado e que tinha comprado uma empresa, um “cara” meio

bruto... Na [...] eu tive contato com compradores das grandes redes nacionais e internacionais de supermercados... Então, você começa a criar laços com as pessoas, a realizar um trabalho de confiança entre as duas partes, e essa aprendizagem dá a base para a sua formação na área comercial (JÚLIO).

Portanto, percebe-se que os executivos da ENGEMAN aprendem em seu contexto prático-social interagindo com parceiros. Observa-se que essas interações tornam possível a aprendizagem por meio de trocas de experiências, conhecimentos e informações.

#### **4.2.2.2 Interagindo com superiores hierárquicos**

Os executivos da ENGEMAN relatam que a interação com superiores tem sido relevante para a sua aprendizagem. Por meio dessas interações, os executivos passaram a ter uma visão mais ampla do negócio e das operações cotidianas. Além disso, os superiores tornam-se referencial para a sua atuação profissional.

Júlio comenta que uma aprendizagem com superiores hierárquicos foi com um executivo que era muito voltado para resultados e era tido como um “trator” na empresa em que ele trabalhava. Entretanto, diz Júlio, superado o episódio de tensão, ele encerrava o assunto: “Ele soltava os “cachorros”... Descarrega tudo, falava tudo, mas depois “virava a página”. Não falava mais nada, não tocava mais no assunto, parecia que nada tinha acontecido”.

Márcia comenta que as interações com superiores contribuíram com sua formação profissional. Ela cita que em sua passagem por uma empresa de gases industriais aprendeu com um executivo a importância do relacionamento. “Ele começou como estagiário e chegou a Diretor, e foi uma pessoa que já passou por várias áreas e sempre foi muito bem, e chegou a Vice-Presidente. Eu admirava muito a forma como ele envolvia e estimulava as pessoas”.

Observa-se que os executivos da ENGEMAN aprendem em seu contexto prático-social interagindo com superiores hierárquicos. Foi percebido que essas interações influenciaram a formação profissional dos entrevistados e a maneira como eles devem conduzir o negócio e estabelecer relacionamentos no ambiente de trabalho.

#### **4.2.2.3 Interagindo com funcionários de menor nível hierárquico**

Para os executivos da ENGEMAN a interação com funcionários de menor nível hierárquico é uma importante modalidade de aprendizagem. Por meio dessas interações os executivos aprendem a considerar problemas que ocorrem nas operações diárias. A interação

com operadores de guindastes, mecânicos, soldadores, técnicos em segurança, entre outros, permite identificar falhas nas operações.

Júnior revela que em todas as visitas que faz às bases da ENGEMAN costuma dedicar um pouco de tempo para conversar com os funcionários. Ele também divide com os funcionários suas preocupações sobre operações e nessas oportunidades busca sugestões:

Eu estive em Macaé na semana passada e o gerente me relatou alguns problemas no funcionamento do processo de fabricação. Eu falando com um técnico de segurança disse que estava preocupado com a logística, que estava tendo desencontro de informações. Ele falou numa mexida na estrutura da filial, em pessoas, nem é substituição, em arrumar as “pedras” de forma diferente. Ele deu uma opinião, que eu depois levei pra discutir com o gerente, foi aprovada e já mandei trocar... (JÚNIOR).

Júlio concorda com a posição de Júnior. Segundo Júlio, a forma e o momento de emitir uma opinião, fazer um comentário, são importantes para estabelecer um bom relacionamento com funcionários de menor nível hierárquico: “Eu vejo que tem um modo de tratar, um modo de pedir, um modo de fazer a coisa acontecer. A Empresa não é grande, então, existe uma relação mais pessoal e isso facilitou, pelo menos no meu caso”.

Márcia revela que a contribuição dos funcionários é relevante. Ela cita que uma dessas contribuições permitiu diminuir os custos com equipamentos de proteção individual (EPI):

Alguns EPI (Equipamento de proteção individual) são macacões antichama, e eles estavam acabando antes do tempo. É um assunto simples, mas que tem um excelente resultado e partiu de conversas com pessoas que estão na operação. Então, o que eles sugeriram? Muito simples, levar (os macacões) pra uma costureira cortar e reforçar a costura do fundo. Hoje a gente conseguiu aumentar a durabilidade dos macacões. Então, são ações pequenas, e é o que eu quero mostrar: quando eu vejo uma boa prática eu tento replicar para os demais... Eu sempre faço isso (MÁRCIA).

Dessa forma, percebe-se que os dirigentes da ENGEMAN aprendem em seu contexto prático-social por meio das interações com os funcionários de menor nível hierárquico. Os dirigentes destacaram a importância de respeitar os funcionários, de aprender a ouvi-los e estimular a criação de um ambiente propício à cooperação.

Ademais, nessas interações os gestores aprenderam que é necessário legitimar-se entre os funcionários. A legitimação pode dar-se pela criação de uma relação de confiança com os funcionários e por que estes reconhecerem que o gestor tem conhecimento profissional em sua área de atuação. Essas duas formas de legitimação serão apresentadas a seguir.

#### **4.2.2.3.1 Legitimação pela criação de uma relação de confiança**

Os dirigentes da ENGEMAN relatam que aprender a estabelecer um bom relacionamento com os funcionários foi muito importante em suas trajetórias profissionais. Para eles, um bom relacionamento facilita o alcance de metas e torna o ambiente cooperativo.

De acordo com Júnior o relacionamento com os funcionários deve ser pautado por uma atitude de respeito, de sinceridade e de honestidade. Para ele, quando o executivo se conduz dessa forma cria um ambiente de confiança e cooperação:

Eu costumo delegar e confiar. Eu cobro resultados. Eu quero que faça e que faça bem feito. E procuro de gerência pra cima, dentro do poder de decisão deles, dar autonomia. Eu acho que principalmente em cargo de gerência ou você tem essa confiança, dá essa autonomia, ou a coisa não anda (JÚNIOR).

Júnior comenta que aprendeu a estabelecer uma relação de confiança com os funcionários porque no início da ENGEMAN ele é quem fazia a implantação das filiais. Ele diz que aprendeu a falar a linguagem do operário e do técnico: “Eu falo a “língua” deles, porque a minha formação foi fazendo implantação. No início, nas primeiras obras da ENGEMAN, eu ia desde os contatos iniciais (no local da obra) até a admissão dos operários”.

Carlos destaca a relevância do bom relacionamento no trabalho. Ele cita que em todas as empresas em que trabalha busca estabelecer um relacionamento cordial, sem imposição: “Eu vou fazer com que as pessoas enxerguem aquele objetivo, como é bom para a empresa... Um exemplo: quando eu cheguei, a minha prioridade era cobrir a auditoria da ISO 9001, 14001 e OHSAS 18001, e foi das pessoas daqui que tive apoio para conseguir meu objetivo”.

Para Júlio, muitos resultados foram obtidos pela criação de uma relação amistosa com os funcionários. Ele cita a renovação anual de cadastro na Petrobras: “Para fazer esse trabalho eu dependo de todos os setores: contratos, contador, diretoria. Esse processo leva de três a quatro meses para que eu consiga as informações, e eu conto com todo mundo pra trabalhar nisso”.

Destarte, percebe-se que os executivos da ENGEMAN são aceitos pela criação de uma relação de confiança com os funcionários de menor nível hierárquico. Para tal, foi necessário aprender a tratá-los respeitosamente e a valorizar as suas contribuições. Além disso, os executivos precisam demonstrar que fazem parte da mesma equipe e que estão disponíveis para apoiar e colaborar, e que são sensíveis e compreendem as necessidades dos funcionários.

#### **4.2.2.3.2 Legitimação pelo conhecimento profissional**

Os dirigentes da ENGEMAN também são aceitos e respeitados pelo conhecimento profissional. Para eles é necessário demonstrar conhecimento profissional, de maneira que os funcionários sintam segurança em receber as suas orientações.

Júnior relata que o conhecimento profissional é um aliado do bom relacionamento. Ele cita que em uma atividade técnica como a da ENGEMAN o dirigente tem que conhecer as operações e ser sensível às circunstâncias em que estas ocorrem:

Para uma atividade que depende muito de mão de obra é importantíssimo você ter o conhecimento da operação e a sensibilidade para perceber as coisas, se isso não acontecer você cria muitos conflitos... Você não pode mandar para uma plataforma no mar um funcionário que está com um filho no hospital, mas aquele funcionário é essencial pra plataforma, e ao mesmo tempo você tem compromisso em atender o cliente. Eu acho que isso exige um pouco da experiência de vida e de conhecer a operação (JÚNIOR).

Para Júlio o conhecimento profissional é uma forma de legitimação. Ele acredita que o fato de dominar algumas “ferramentas” de planejamento foi importante para ser aceito: “Planejar uma atividade de porte, que envolve várias pessoas, definir as etapas decisivas em cada setor. Então, você ter esse mapa montado na cabeça, você conseguir enxergar o processo como um todo, transformar isso num plano de ação”.

Observa-se que os gestores da ENGEMAN aprendem a legitimar-se entre os funcionários de menor nível hierárquico ao demonstrar conhecimento profissional. Este conhecimento é percebido pelos funcionários como um fator de segurança, pois os dirigentes demonstram que conhecem as operações e que as suas orientações são adequadas ao trabalho.

Nesta seção foram apresentados os resultados para responder ao primeiro objetivo específico da investigação, que é entender como os executivos aprendem em seu contexto prático-social. Na próxima seção, serão apresentados os resultados obtidos para o segundo objetivo específico deste estudo.

### **4.2.3 Descrever experiências nas quais os estoques de conhecimentos dos executivos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho**

Nesta seção busca-se responder ao segundo objetivo específico deste estudo. Foi observado que os gestores da ENGEMAN perceberam que os seus estoques de conhecimento foram insuficientes para a sua atuação no trabalho ao se defrontarem com algumas experiências de disjunção por demandas externas e experiências de disjunção por demandas internas.

#### **4.2.3.1 Experiências de disjunção por demandas externas**

Antes de passar aos achados desta categoria, entende-se que é necessário esclarecer o que são demandas externas. Para esta investigação, demandas externas são aquelas provenientes de encomendas para industrialização de produtos, ou aquelas provenientes da prestação de serviços de operação, reforma, manutenção, instalação ou montagem de equipamentos (CONTADOR, 2001, p.224). Para os efeitos desta pesquisa, considera-se industrializado o produto que tenha sido submetido a qualquer operação que lhe modifique a natureza ou a finalidade, ou o aperfeiçoe para o consumo (Código Tributário Nacional, 2009). Por outro lado, considera-se como serviço a prestação de esforço humano a terceiros mediante remuneração (Lei Complementar, Nº 116, 31 de julho de 2003).

Os gestores da ENGEMAN comentam que já aprenderam por meio de experiências de disjunção. Para estes profissionais, o fato de a empresa prestar serviços de manutenção, de fornecer mão de obra especializada para operação e de fabricar equipamentos para atender aos contratos de manutenção pôde colocá-los diante de experiências em que os seus estoques de conhecimento foram insuficientes para a sua atuação no trabalho.

Júnior relata que teve uma experiência de disjunção quando a ENGEMAN foi convidada para participar de uma feira de negócios promovida pelo Consulado da Holanda para empresas do Rio de Janeiro e do Nordeste. Uma das oportunidades proporcionada pela feira foi a representação de uma empresa internacional de equipamentos de dragagem: “Quando eu conversei com o gerente comercial da Vosta, eu falei: “Olha, eu vou ser sincero com vocês, a gente não conhece nada de dragagem, a gente nunca trabalhou com dragagem, mas eu acho que a gente tem potencial para trabalhar o produto de vocês no Brasil”.

Júlio comenta que, apesar de ser engenheiro mecânico, a sua experiência como profissional foi sempre na área de varejo. Mas, na ENGEMAN a venda é técnica, por isso teve uma experiência de disjunção no início de suas atividades:

Eu estava num *approach* com um cliente e o negócio era uma reforma em equipamentos de mineração. Eu estava meio inseguro, pois, apesar de ser engenheiro mecânico, eu sempre trabalhei na área de varejo, nunca havia trabalhado na área de vendas técnicas mesmo. Então, o cliente perguntava algumas coisas, colocava situações e eu dizia: “Eu não sei essa informação, tenho que consultar a parte técnica da Empresa para lhe responder” (JÚLIO).

Percebe-se que os dirigentes da ENGEMAN aprenderam por meio de experiências de disjunção. Essas experiências levaram estes profissionais a refletir e a atribuir significados. Ao atribuir significado às experiências de disjunção tiveram oportunidade de aprender. A aprendizagem contribuiu para ampliar os seus estoques de conhecimento até que uma experiência nova os coloque ante uma situação de disjunção para atender novas demandas.

### 4.2.3.2 Experiências de disjunção por demandas internas

Antes de iniciar a apresentação dos achados desta categoria, busca-se esclarecer ao leitor o que são demandas internas. Para este estudo, demandas internas são aquelas de caráter administrativo, originadas no âmbito interno das empresas, entre as quais, folha de pagamentos de funcionários, administração financeira, segurança de instalações, registros contábeis (CONTADOR, 2001, p. 221-222).

Os gestores da ENGEMAN relatam que já aprenderam por intermédio de experiências de disjunção. De acordo com os relatos, a abrangência de suas áreas de atuação pôde colocá-los diante de experiências em que os seus estoques de conhecimentos não atendiam às demandas do trabalho.

Júnior relata que nas primeiras semanas do Plano Collor<sup>2</sup> viveu uma experiência de disjunção. Diante do “congelamento” das contas bancárias viveu uma situação em que os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para atender às demandas:

A ENGEMAN nasceu com todos os planos econômicos. Eu não esqueço o pior, o mais traumático, que foi o (Plano) Collor, e naquele momento, eu me vi sem dinheiro... Tinha na época duzentos, trezentos funcionários... Foi uma coisa muito complicada... “Como é que eu vou pagar a esse pessoal?” (JÚNIOR).

Márcia conta que já teve experiências em que os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para as necessidades do trabalho. Ela comenta que recentemente viveu uma experiência dessas: “Eu estou na Diretora Financeira e no que diz respeito a informações financeiras, de modo geral, eu ainda tenho dificuldades. Eu nunca trabalhei na área e, às vezes, eu digo: “Como é que se faz isso?””.

Carlos comenta que ao assumir a gestão de qualidade, saúde, segurança e meio ambiente não conhecia muito bem a parte de saúde e segurança no trabalho. Ele revela que precisou fazer uma avaliação de risco de uma instalação e os seus conhecimentos não atendiam à demanda: “Com relação à parte mais técnica de análise de risco, eu tinha dificuldade. Eu era da área de qualidade e eu não tinha conhecimento pra atender ao pedido”.

Destarte, os executivos da ENGEMAN aprendem por meio de experiências de disjunção. Observou-se que as experiências de disjunção levaram os gestores a refletir e a atribuir significados a essas experiências e, com isso, aprender, até que uma experiência nova

---

<sup>2</sup> Conjunto de medidas econômicas editada pelo Governo Federal, em 16 de março de 1990, para combater a inflação. Todos os depósitos bancários e/ou em cadernetas de poupança que excedessem a NCz\$ 50 mil cruzados novos foram congelados por 18 meses.

os coloque diante de uma situação em que os seus estoques de conhecimentos não atendem às necessidades do trabalho. Sem a ocorrência de disjunção, os dirigentes estariam em conformidade com seu mundo e com as suas experiências prévias e, então, não haveria aprendizagem.

Esta seção apresentou os achados para o segundo objetivo específico, que é descrever experiências nas quais os estoques de conhecimentos dos executivos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho. A próxima seção apresentará os resultados para o terceiro objetivo específico desta investigação.

#### **4.2.4 Descrever as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências nas quais os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho**

Esta seção procura responder ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, que é descrever as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências de disjunção. Foi percebido que os executivos utilizaram as estratégias redes de relacionamentos e reflexão sobre as experiências de disjunção.

##### **4.2.4.1 Redes de relacionamentos**

Para os gestores da ENGEMAN as redes de relacionamentos têm sido uma das estratégias para enfrentar experiências de disjunção. Essas interações são percebidas como fontes relevantes de informações ao se depararem com experiências de disjunção.

Júnior entende que executivos devem ter uma boa equipe de assessores e também uma boa rede de contatos externos. Essas duas redes vão dar aos dirigentes condições de enfrentar situações novas: “Eu acho que o segredo de um executivo é formar grupo, não pensando apenas nas suas deficiências, mas nas necessidades da empresa. Você ter auxiliares que lhe completam. Sem esquecer que um bom relacionamento lá fora vai lhe ajudar muito”.

Júlio endossa as afirmativas de Júnior. Ele cita que quando os seus estoques de conhecimentos ficam abaixo do que o trabalho exige, a rede de relacionamentos tem sido uma das suas estratégias para enfrentar essas situações:

Posso pesquisar com uma pessoa que conheço em uma indústria e, como eu sou formado em engenharia, tenho muitos amigos engenheiros, gente que se formou comigo e que trabalha nas indústrias. Então eu tenho conhecimento de gente que trabalhou naquela fábrica ou procuro pessoas que estão lá dentro e com quem tenho relacionamento. Então, hoje eu tenho penetração aqui na

indústria porque tenho sempre um amigo, que é engenheiro na [...], outro na [...], na [...], na [...] (JÚLIO).

Carlos comenta que a sua rede de contatos tem ajudado em muitos momentos de dificuldades. Ele revela que uma de suas estratégias para enfrentar experiências de disjunção foi buscar apoio na rede de contatos: “Eu vou conversar com amigos que trabalham na área, consulto pessoas que conheço, procuro informação na minha rede de relacionamentos”.

Márcia revela que a rede de relacionamentos tem sido a sua principal estratégia para enfrentar experiências de disjunção. Para ela, a rede de contatos é o seu principal aliado para superar essas situações: “Eu aprendo muito com gerentes de bancos”.

Diante do que foi relatado pelos executivos da ENGEMAN, percebe-se que as redes de relacionamentos são uma importante estratégia utilizada por estes profissionais para enfrentar experiências de disjunção. Acredita-se que a opção por uma estratégia que envolva diferentes pessoas seja uma maneira de garantir acesso rápido e confiável a informações que coloquem esses profissionais novamente em harmonia com os seus arredores, superando, assim, as experiências nas quais os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho.

#### **4.2.4.2 Reflexão sobre as experiências de disjunção**

Para os gestores da ENGEMAN, refletir sobre as experiências de disjunção é uma estratégia para enfrentar situações em que seus estoques de conhecimento foram insuficientes para a sua atuação no trabalho. Os gestores relataram que as demandas em seu trabalho são muito variadas e podem levá-los a enfrentar experiências de disjunção. A reflexão sobre essas experiências tem sido uma modalidade de aprendizagem destes profissionais, uma vez que desenvolve a capacidade de analisar diferentes questões, rotineiras ou episódicas.

Júnior comenta que costuma refletir sobre os acontecimentos cotidianos. Ele cita que tem por hábito pensar bastante sobre as situações, e que na experiência do Plano Collor não foi diferente, por isso talvez tenha lembrado para ilustrar uma situação em que os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação como gestor.

De acordo com Carlos, a sua atividade é muito ampla e por isso se faz necessário a reflexão. Para ele, a reflexão pôde direcioná-lo para alternativas mais adequadas ao enfrentar experiências de disjunção, como no caso da situação envolvendo a avaliação de risco: “É fundamental você saber por que as coisas aconteceram para que numa situação semelhante você saiba como proceder para obter o resultado”.

Ainda segundo Carlos, a reflexão sobre a experiência de disjunção foi tão importante que o ajudou a se antecipar aos fatos: “A ENGEMAN tem certificação ISO 14001. Eu acho que não chegou o caso de necessitar desse conhecimento, mas eu vou precisar disso... Então, estou sendo proativo, estou fazendo um curso de especialização em gestão ambiental”.

Márcia entende que refletir sobre as experiências permite-lhe perceber pontos importantes e aprender sobre esses pontos. Entretanto, a executiva alega que as crises diárias dão poucas oportunidades à reflexão: “O dia da gente é tão corrido, a gente “apaga tanto fogo”, que fica difícil você ter oportunidade de pensar nas limitações, em quais são as dificuldades...”

De acordo com os relatos apresentados, observa-se que os gestores da ENGEMAN utilizaram a reflexão para enfrentar situações em que os seus estoques de conhecimento foram insuficientes para a sua atuação no trabalho. Percebeu-se que as experiências de disjunção tiraram os executivos da harmonia com o seu mundo e com as experiências tidas como certas. As experiências novas levaram os gestores a refletir sobre situações desconhecidas e a atribuir significados a essas experiências, ampliando os seus estoques de conhecimentos e, em consequência, levando à aprendizagem.

Nesta seção foram apresentados os achados para o terceiro objetivo específico, que é descrever as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências nas quais os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho. A próxima seção apresenta os resultados para o quarto objetivo específico.

## **4.2.5 Descrever como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem**

Esta seção apresenta os achados que emergiram da análise do caso ENGEMAN referente ao quarto objetivo específico, que é descrever como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem. Observou-se que o trabalho dos dirigentes foi alterado por meio da aprendizagem, visto que eles desenvolveram habilidades para articular diferentes conhecimentos sobre os papéis do executivo: conhecimento do negócio e condução de reunião.

### **4.2.5.1 Habilidades para articular diferentes conhecimentos sobre os papéis do executivo**

Os executivos da ENGEMAN tiveram o seu trabalho alterado por intermédio da aprendizagem. Para estes profissionais, a aprendizagem permitiu a obtenção de conhecimentos do negócio bens de capital e condução de reunião.

#### **4.2.5.1.1 Conhecimento do negócio**

De acordo com os relatos apresentados, a aprendizagem ao longo da trajetória profissional dos executivos da ENGEMAN permitiu a obtenção de conhecimento do negócio. Para eles, esse conhecimento auxilia o dirigente a tomar decisões e resolver problemas, visto que envolve mercado de bens de capital, concorrência, vendas, custos, finanças, entre outros.

Júnior revela que para conhecer o negócio foi fundamental ter começado sua carreira profissional nas bases de operações. Ele acredita que isso foi o diferencial para conseguir atender ao nível de exigência da Petrobras, seu principal cliente:

A Petrobrás é um cliente muito exigente, muito preso em processos que requer uma gestão de qualidade avançada. Não é à toa que a ENGEMAN tem as Certificações ISO 9001, 14001 e OHSAS 18001. É pela necessidade de nossa atividade e pelo que o nosso principal cliente espera dos seus fornecedores. Qualquer coisa no ramo de engenharia que agregue uma tecnologia maior, você tem que ter um acervo técnico bom, você tem que ter uma série de fatores que vai possibilitar ser parceiro da Petrobrás... (JÚNIOR)

Como executivo da área comercial, Júlio revela que o cliente necessita que o executivo ofereça soluções para as suas necessidades. Então, ao estar com um cliente, ele tem que ter conhecimentos dos três segmentos de atuação da ENGEMAN para saber como poderá atender ao cliente em um ou em mais de um segmento:

O nosso carro-chefe é serviço de manutenção, ou seja, contratos de longo prazo para mobilizar equipes de manutenção. No segundo plano, eu tenho a parte de fabricação de peças e equipamentos. Então, se o cliente tem uma necessidade de fabricação de peças e equipamentos, serviço de caldeiraria. No terceiro plano, a parte de revenda de peças de terceiros. Acho que é fundamental você conhecer o negócio para atender ao que o cliente quer (JÚLIO).

Os relatos evidenciam que os gestores consideram relevante para a sua atuação o conhecimento do negócio. Percebeu-se que os relatos partiram de ângulos distintos, mas com o mesmo foco: conhecer o negócio. A posição expressa por Júnior é mais focada na operação ou manutenção de equipamentos, enquanto a posição de Júlio é mais focada na atividade comercial, mas ambos dão relevância à necessidade do gerente conhecer o negócio da ENGEMAN.

#### 4.2.5.1.2 Condução de reunião

Para os gestores da ENGEMAN o seu trabalho foi alterado por meio da aprendizagem. Os relatos demonstram que a aprendizagem permitiu que estes profissionais desenvolvessem habilidades em conduzir reunião.

Júlio relata que reuniões sempre fizeram parte de sua trajetória profissional. A aprendizagem, segundo Júlio, fez com que ele alterasse a forma de conduzir reuniões. Para ele, objetividade e tempo passaram a nortear suas reuniões: “Quando falo em reunião, a minha expectativa é de ser objetiva e rápida. Você passar numa reunião mais de uma hora?... Acho que perde muito o foco, você se dispersa e o nível de absorção vai lá pra baixo”.

Márcia endossa as palavras de Júlio. Ela revela que a aprendizagem alterou a sua forma de conduzir reuniões. Inicialmente ela agia de forma impositiva. Dessa maneira, a executiva não ouvia os participantes e eles não conseguiam entendê-la, e as reuniões se tornavam improdutivas: “Na reunião eu fazia (*sic*): “Você tem que fazer isso, isso e isso”. Eu era impositiva e não ouvia, e agora eu explico a minha intenção, qual o objetivo do pedido, por que isso ou aquilo é importante”.

Os resultados apresentados nesta categoria demonstraram que o trabalho dos executivos da ENGEMAN foi alterado por meio da aprendizagem. Viu-se que os executivos consideram que uma reunião pode ser um momento de aprendizagem, mas destacam que é necessário ter cuidados na condução e no tempo dedicado ao evento.

Nesta seção foram conhecidos os resultados relativos ao quarto objetivo específico deste estudo, que é descrever como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem. Com isso, encerra-se a apresentação dos achados para o segundo caso desta pesquisa. A próxima seção tratará do caso CODISTIL, que é o terceiro caso selecionado para esta investigação.

### 4.3 CODISTIL

A CODISTIL do Nordeste foi fundada em 1979 com o objetivo de prestar serviços de construção e montagem de equipamentos nas áreas de caldeiraria e mecânica. A CODISTIL é uma empresa do Grupo DEDINI Indústria de Base, empresa de capital nacional e sediada em Piracicaba, no Estado de São Paulo.

A CODISTIL Nordeste funciona em Jaboatão dos Guararapes na Região Metropolitana de Recife e conta atualmente com 520 funcionários. É considerada uma das maiores indústrias de bens de capital sob encomenda da região Nordeste e em 2007 recebeu a

certificação NBR ISO 9001:2000 para o sistema de gestão da qualidade de seus processos industriais. A certificação, além de ser um dos objetivos do planejamento estratégico, vai ao encontro das exigências do mercado de bens de capital, em especial da indústria petrolífera.

Atualmente a CODISTIL atua em diversos segmentos do mercado de bens de capital e está capacitada a oferecer serviços variados, como estudos de viabilidade, avaliações iniciais de processo, projetos de engenharia, fabricação de equipamentos, supervisão de montagens, montagem e instalação de indústrias em diversas áreas, entre as quais petróleo, gás e petroquímica; biodiesel; açúcar e etanol; alimentos, sucos e bebida; celulose e papel; cervejarias; mineração; cimento; fertilizantes; química e tratamento de efluentes.

Em relação aos investimentos da indústria petrolífera em Pernambuco, há consenso entre os gestores de que a CODISTIL pode ampliar seus negócios nos segmentos de petróleo, gás natural e petroquímica, uma vez que a CODISTIL Nordeste já é fornecedora de equipamentos para a cadeia produtiva de petróleo e gás natural. Cabe destacar que a CODISTIL fabricará os equipamentos da central de tratamento de efluentes da Companhia Petroquímica de Pernambuco (PetroquímicaSuape), empresa do Grupo Petrobras, que produzirá ácido tereftálico (PTA). O contrato para a fabricação destes equipamentos foi assinado em dezembro de 2008. Ademais, a CODISTIL produziu equipamentos para a fábrica de politereftalato de etileno (PET) da M&G Polímeros Brasil S/A, do Grupo *Mossi & Ghisolfi*, já em operação no Complexo Industrial e Portuário de Suape.

### **4.3.1 O contexto de atuação dos executivos**

O ambiente físico da CODISTIL é formado por um bloco da produção (fábrica), um bloco da administração e por um estacionamento situado na parte lateral do bloco da administração. O bloco da produção é formado por galpões construídos em alvenaria e telhado em estrutura metálica. Esses galpões são edificadas com pé direito elevado e equipados com pontes rolantes para o deslocamento de objetos pesados, equipamentos, máquinas, produtos semiacabados ou acabados.

A área da fábrica é formada por duas grandes “ruas”, que separam as operações realizadas com chapas de aço carbono e as realizadas com chapas de aço inoxidável. A separação em “ruas” é para evitar que o aço inoxidável seja contaminado pelo aço carbono. Todos os funcionários usam equipamentos de proteção individual (EPI). Em toda a área da fábrica há sinalização sobre a obrigatoriedade do uso de EPI, sobre procedimentos para evitar acidentes, bem como procedimentos em caso de acidente.

O bloco da administração, por seu turno, é uma edificação de dois pavimentos. O térreo é formado por algumas salas e em sua entrada existe um terminal eletrônico de um banco. O acesso ao 1º andar é feito por escadas que levam a um amplo salão, que é dividido em baias. As baias são individuais e equipadas por computadores com monitor LCD. Observou-se que não existem salas individuais, exceto a do Gerente Geral. O ambiente é limpo e bem iluminado. As instalações são modernas, mas discretas. Das organizações estudadas, a CODISTIL é a que apresenta as melhores instalações, tanto no bloco da administração, quanto no de produção.

Foram realizadas cinco visitas à Empresa: uma destinada ao contato inicial e as demais para a realização das entrevistas. As entrevistas foram realizadas na sala de reuniões do bloco da administração, o que impediu que o pesquisador conhecesse um pouco mais da rotina dos executivos em seu ambiente natural de trabalho. Dessa forma, foram registradas poucas interrupções durante as entrevistas, exceto dois executivos que receberam ligações em seus aparelhos celulares e um deles recebeu funcionários durante a entrevista.

Para este caso foram selecionados quatro executivos. Em função dos dados obtidos nas entrevistas (APÊNDICE C) foi montado o perfil dos participantes, que é apresentado a seguir:

Raimundo é Supervisor de Engenharia Industrial/Qualidade e está na CODISTIL desde 2004. É graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Pernambuco. Sua contribuição se dá em questões relativas à engenharia industrial e à gestão do sistema de qualidade. A sua atuação foi importante para a obtenção da certificação ISO 9001 em 2007.

Sérgio é Supervisor de Planejamento/Produção e está na CODISTIL desde 2005. É graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Pernambuco. Sua participação envolve questões referentes a: planejamento da produção; fabricação; expedição; e manutenção das dependências e de máquinas e equipamentos. Sua contribuição foi relevante para a obtenção dos atuais índices de produtividade da unidade.

Marcelo é Supervisor Administrativo e está na CODISTIL desde 1994. É graduado em Administração pela Faculdade Boa Viagem. Sua participação se dá pelo envolvimento em questões referente à administração da unidade, estando sob a sua responsabilidade os setores de finanças, patrimônio, compras, recursos humanos e relações com órgãos fiscalizadores.

João é Engenheiro de Vendas Pleno e está na CODISTIL desde 2005. É graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Pernambuco e na mesma Universidade fez MBA em Gestão de Marketing. Sua participação se dá em questões da área comercial.

Em relação às entrevistas, o pesquisador percebeu que, mesmo explicando o pressuposto de que os executivos aprendem no trabalho e por meio de suas experiências, a

ideia de aprendizagem dos participantes estava muito ligada à aprendizagem por meio de cursos e treinamentos. Este fato foi observado porque os respondentes apresentaram algum nível de dificuldade em descrever situações do seu cotidiano que contribuíram para a aprendizagem. No decorrer das entrevistas, contudo, este aspecto foi mais bem entendido, enriquecendo, assim, os relatos dos participantes.

Nesta seção apresentou-se o contexto de atuação dos executivos da CODISTIL. Nas próximas seções serão apresentados os resultados encontrados para este caso, que foram obtidos por meio de entrevista semiestruturada, pela técnica de observação e por meio de documentos, além de notas de campo do investigador.

### **4.3.2 Entender como os executivos aprendem em seu contexto prático-social**

Esta seção apresenta os resultados obtidos pela análise dos resultados do primeiro objetivo específico do caso CODISTIL. Foi percebido que em seu contexto prático-social os executivos deste caso aprendem interagindo com parceiros, com superiores hierárquicos e com funcionários de menor nível hierárquico. Na interação com funcionários de menor nível hierárquico, os executivos buscam legitimação por meio da criação de uma relação de confiança e pelo conhecimento profissional.

#### **4.3.2.1 Interagindo com parceiros**

Da mesma forma que no caso Metalúrgica e no caso ENGEMAN, inicia-se esta seção com o esclarecimento do que é considerado parceiro para os dirigentes deste caso. Parceiros são profissionais do setor metalmeccânico e profissionais de outros setores, como, por exemplo, Ministério do Trabalho, Corpo de Bombeiros, colegas de profissão.

Para os dirigentes da CODISTIL as interações com parceiros têm sido importantes em seu processo de aprendizagem. Os dirigentes afirmam que essas interações constituem uma fonte de informações sobre a dinâmica do mercado de bens de capital, além de fornecer subsídios para acessar empresas, participar de processos de concorrência, obter informações sobre empresa inadimplentes, entre outros.

De acordo com João, Engenheiro de Vendas Pleno, a interação com parceiros tem sido uma aliada em sua aprendizagem, pois lhe dá oportunidade de trocar informações, conhecimentos e experiências. Ele revela que formou esses contatos ao longo de sua vida, e essa rede envolve pessoas das suas relações pessoais e profissionais:

Eu aciono esses grupos para conseguir informações específicas, por exemplo: alguns colegas que fizeram curso comigo de Engenharia e que hoje estão na Petrobras. Eu sempre mantenho um bom contato com eles. A Petrobras é muito fechada e, muitas vezes, eu consigo penetrar na Petrobras em função dessas pessoas, não só nas unidades em que elas estão, mas em outras unidades também, porque internamente eles se comunicam e eu tenho acesso. E caso eu não tivesse esses contatos, não passaria da portaria (JOÃO).

Para Marcelo, a construção de parcerias foi sendo feita em função de sua carreira profissional. Segundo ele, o fato de ter atuado em diversos setores da CODISTIL permitiu ampliar essas parcerias e isso contribuiu para a sua aprendizagem: “Você aprende a negociar, a barganhar, para trazer resultados. Por exemplo, recebemos uma fiscalização do Ministério do Trabalho e fomos notificados por uma determinada coisa. Então, é você mostrar ao fiscal que vai fazer aquela retificação, é saber lidar com o momento”.

Observa-se que os executivos da CODISTIL aprendem em seu contexto prático-social interagindo com parceiros. Foi percebido que as interações contribuíram para a aprendizagem por intermédio de trocas de informações, conhecimentos e de experiências. Também foi relatado pelos executivos que essas interações acontecessem no âmbito pessoal e profissional.

#### **4.3.2.2 Interagindo com superiores hierárquicos**

Para os executivos da CODISTIL a interação com superiores hierárquicos tem sido relevante em sua aprendizagem, contribuindo para que eles ampliassem a visão sobre o setor metalmeccânico e sobre o mercado de bens de capital. Além disso, essas interações influenciaram a maneira como eles estabeleceram relacionamentos no ambiente de trabalho.

Raimundo relata que a sua trajetória profissional foi muito influenciada pelo que aprendeu com seus superiores. Ele revela que nos primeiros anos de sua vida como engenheiro teve como chefes imediatos os seus professores do curso de Engenharia Mecânica: “Eu tive a felicidade de ter como chefes os professores da Universidade (Federal de Pernambuco). Isso aí foi fundamental na minha formação, e eles me ajudaram muito no incentivo, no questionamento e na reflexão por melhorias”.

João comenta que as interações com seus superiores também contribuíram com sua aprendizagem. Ele cita que aprendeu sobre licitações públicas com um superior hierárquico:

Era um negócio para uma importação e passei a informação para a diretoria no Rio de Janeiro. E depois me liga o diretor comentando que aquela licitação teria que ter sido autorizada pelo Tribunal de Contas... A própria [...] já tinha passado por essa situação em relação ao fornecimento de alguns equipamentos eletrônicos e específicos para hospitais da [...]. Foi feita a licitação, foi feito o fornecimento dos equipamentos, e como o Tribunal não havia autorizado, a [...] teve dificuldades para receber (JOÃO).

Marcelo endossa as afirmativas de Raimundo e João. Segundo Marcelo, uma das coisas que aprendeu com os superiores foi a atitude de repassar aos subordinados o que aprendeu na vida organizacional: “O meu chefe dizia uma frase em tom de brincadeira, mas eu tomei aquilo como um objetivo de vida. E hoje eu transmito isso aos meus subordinados: “Se esforce que um dia você vai estar no nível em que eu cheguei”.

Portanto, percebe-se que os executivos da CODISTIL aprendem em seu contexto prático-social interagindo com seus superiores hierárquicos. Foi observado que essas interações influenciaram a formação profissional dos entrevistados e a maneira como deveriam conduzir os negócios e interesses de sua organização.

#### **4.3.2.3 Interagindo com funcionários de menor nível hierárquico**

Para os executivos da CODISTIL a interação com funcionários é importante para a sua aprendizagem. Pelas interações eles aprendem a considerar problemas cotidianos, uma vez que convivem com funcionários com experiência no setor metalmecânico, como soldadores, caldeireiros, operadores de máquinas, técnicos contábeis, técnicos de segurança no trabalho, entre outros, o que lhes permite identificar maneiras de melhorar as operações que envolvem fabricação, saúde e segurança ocupacional e a administração dos recursos da unidade.

Raimundo usa a expressão aliados para demonstrar o significado das interações com os funcionários de menor nível hierárquico: “São aliados da parte interna, são pessoas que você sabe que pode contar. São aliados que comungam das mesmas ideias, são pessoas que a gente sabe que têm objetivos e que têm comprometimento com a Empresa”.

Entretanto, o executivo faz uma ressalva em relação àqueles que não colaboram, boicotam o trabalho, e observa que, mesmo assim, aprendeu com eles a contornar resistências a mudanças: “Você tem que administrar isso constantemente... Primeiro não valorizar isso aí, cortar... E tentar reverter a imagem que ele formou não sei por que e nem de onde. É sempre assim quando se trabalha com mudança, sempre se encontram pessoas desse tipo”.

Para João, criar um bom relacionamento com os funcionários implica aprender a ser diplomático. Ele revela que este aspecto tomou maior dimensão ao compreender que sua atuação depende muito do trabalho de outras pessoas: “Muitas vezes a pessoa tem como obrigação estar lhe “alimentando” com certas informações, mas ao mesmo tempo você tem que fazer concessões pessoais, até profissionais, para estar tendo um bom relacionamento...”.

Marcelo comenta que estabelecer um bom relacionamento com os funcionários de menor nível hierárquico foi crucial em sua carreira. Para ele, a base do relacionamento é o

respeito à pessoa, e o respeito à pessoa vem antes do respeito ao cargo, porque o respeito ao cargo pode ser conquistado pelo medo: “Na minha concepção um dos fatores que mais pesa é o respeito à pessoa. Outro é você ouvir as pessoas. Outro é ser humilde, reconhecer os erros... Acho que se não for uma fórmula, pelo menos é uma forma de você ser respeitado e aceito”.

Dessa forma, os gerentes da CODISTIL aprendem em seu contexto prático-social por meio das interações com os funcionários. Percebe-se que, nessa interação, os gestores aprenderam a respeitar os funcionários e a criar um ambiente cooperativo, o que estimula os funcionários de menor nível hierárquico a contribuir com ideias e sugestões para a melhoria contínua das operações.

Os gestores da CODISTIL aprenderam ainda que é necessário legitimar-se entre os funcionários. A legitimação pode dar-se pela criação de uma relação de confiança ou pelo conhecimento profissional. Essas duas formas serão apresentadas nas subseções a seguir.

#### **4.3.2.3.1 Legitimação pela criação de uma relação de confiança**

Os executivos da CODISTIL destacaram que um ponto importante de suas carreiras profissionais foi ter aprendido a estabelecer um bom relacionamento com funcionários. O bom relacionamento, segundo eles, é um facilitador para que os objetivos sejam atingidos. Dessa forma, a atitude de respeito e de atenção às necessidades e ao potencial dos funcionários permitiu a criação de uma relação de confiança.

Para Raimundo, qualquer profissional passa por um processo de aceitação e ele já teve diversas experiências neste sentido. Para ilustrar, ele cita o seu primeiro trabalho e destaca a importância do executivo ter uma atitude de respeito com os funcionários:

Eu fui fazer um trabalho junto a operários de trinta anos de experiência e eu era um estagiário com vinte e poucos anos. Então, eu tive a habilidade de saber chegar, obter as informações, a ajuda, a colaboração deles... E ele, o artesão, tem como lhe ajudar também, com a sua experiência. Um torneiro de 30 anos, 30 anos de torneiro, e você não pode chegar de uma hora pra outra e dizer: “Você está trabalhando errado, mude!” (RAIMUNDO).

Sérgio revela que se sentiu legitimado ao valorizar os funcionários dos diversos setores que estão sob a sua direção. O dirigente relata que quando chegou à CODISTIL havia uma expectativa de que ele iria mudar o quadro de encarregados da sua área de responsabilidade. Ele diz que não mudou ninguém, e revela que ao implantar o terceiro turno de trabalho aproveitou para promover pessoas que já estavam na unidade:

Nós fizemos um trabalho de aproveitamento da mão de obra interna. Então, comecei esse trabalho identificando os pontos e as pessoas chaves de cada área e comecei a trabalhar junto, mostrar o que eu queria. Fiz um trabalho com encarregados e líderes, aumentando o efetivo para poder passar de dois para

três turnos. E nesse convívio, os funcionários vão adquirindo confiança: “Ele diz e faz o que prometeu, ele me promoveu” (SÉRGIO).

Marcelo comenta que quando surgiu a vaga de Supervisor Administrativo havia uma expectativa sobre quem ocuparia o cargo. Ele cita que quando foi oficializada a sua promoção, o que primeiro veio à sua mente foi a construção de uma equipe coesa e comprometida: “O meu primeiro “ato institucional” foi chamar todo mundo da equipe... Eu agradei a todos... Se eu cheguei ali, foi por meu trabalho, mas dali pra frente eu só iria ter sucesso se eles me ajudassem... É você saber que sem a equipe não chega a lugar nenhum”.

Percebe-se, portanto, que os executivos da CODISTIL são aceitos e respeitados ao criar uma relação de confiança com os funcionários de menor nível hierárquico. Para tal, foi necessário aprender a ouvir os funcionários, tratá-los de forma respeitosa e compreender que eles podem contribuir com a aprendizagem dos gestores. Ademais, os executivos precisaram demonstrar que fazem parte da mesma equipe e que estavam disponíveis para apoiar e colaborar, e que são sensíveis às necessidades dos funcionários.

#### **4.3.2.3.2 Legitimação pelo conhecimento profissional**

Os dirigentes da CODISTIL chamam a atenção sobre uma faceta importante em se tratando de legitimação. Para eles, além de estabelecer um bom relacionamento interno com os funcionários também é necessário que o dirigente demonstre conhecimento profissional.

Raimundo acredita que os processos de aceitação que um gestor enfrenta estão relacionados com a sua capacidade de demonstrar conhecimento profissional na resolução de problemas: “É um processo de conquista gradual e cumulativa, o profissional é reconhecido a cada oportunidade em que demonstra seu potencial. E assim foi comigo na CODISTIL. Fui aos poucos conquistando o reconhecimento do pessoal ao realizar trabalhos relevantes”.

Marcelo corrobora a afirmativa de Raimundo. Marcelo também defende a posição de que para ser aceito pelos funcionários depende do conhecimento que o dirigente demonstra em sua atuação no trabalho: “Eu vinha desenvolvendo um trabalho na área de compras, na área de pessoas, na área financeira... E acho que eu fui reconhecido há seis anos quando fui promovido entre tantos outros daqui da Empresa”.

Pelo exposto percebe-se que os dirigentes da CODISTIL aprendem a ser aceitos pelos funcionários ao demonstrarem ter conhecimento profissional. Este conhecimento é percebido pelos funcionários como uma garantia de que as suas orientações são adequadas ao trabalho

Observa-se, dessa forma, que os executivos da CODISTIL aprendem em seu contexto prático-social a se legitimar perante os funcionários de menor nível hierárquico. Percebe-se

que essa legitimação ocorreu quando os gestores aprenderam a estabelecer um bom relacionamento interno e demonstraram conhecimento profissional em sua área de atuação.

Nesta seção foram apresentados os achados para o primeiro objetivo específico deste caso, que é entender como os executivos aprendem em seu contexto prático-social. Na próxima seção, serão apresentados os achados para o segundo objetivo específico.

### **4.3.3 Descrever experiências nas quais os estoques de conhecimentos dos executivos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho**

Nesta seção busca-se responder ao segundo objetivo específico deste estudo. Foi observado que os executivos da CODISTIL perceberam que os seus estoques de conhecimento foram insuficientes para a sua atuação no trabalho ao se defrontarem com experiências de disjunção por demandas externas.

#### **4.3.3.1 Experiências de disjunção por demandas externas**

Antes de apontar os achados desta categoria, entende-se que é necessário esclarecer o que são demandas externas. Para esta investigação, demandas externas são aquelas provenientes de encomendas para industrialização de produtos, ou aquelas provenientes da prestação de serviços de operação, reforma, manutenção, instalação ou montagem de equipamentos. Ademais, considera-se industrializado o produto que tenha sido submetido a qualquer operação que lhe modifique a natureza ou a finalidade, ou o aperfeiçoe para o consumo (Código Tributário Nacional, 2009). Por outro lado, considera-se como serviço a prestação de esforço humano a terceiros mediante remuneração (Lei Complementar, Nº 116, 31 de julho de 2003).

Para os dirigentes da CODISTIL o fato de atuarem em uma empresa que fabrica bens de capital sob o regime de encomendas pode colocá-los diante de experiências de disjunção. Segundo estes dirigentes, uma metalúrgica transforma chapas planas em equipamentos de diversas geometrias, cônicas, cilíndricas, esféricas, então a variedade de situações possíveis pode compreender desde uma encomenda para fabricação de um equipamento de forma ou de tamanho diferente do normalmente utilizado até um processo de importação de máquinas e equipamentos.

Raimundo revela que já teve experiências de disjunção. Uma dessas experiências aconteceu quando a (...) recebeu uma encomenda para a fabricação de um equipamento com

calotas (peça ou elemento côncavo-convexo de um mecanismo), que ainda não havia sido fabricado na empresa:

Como fazer isso? Aí, ninguém sabia. Imaginava, tinha ideia, uma ideia aqui, mas era só uma ideia. Aí, o artesão pensava que era só fazer o seguinte: “Eu “calandro” (calandra, máquina dá formação cilíndrica a chapas de aço) aqui, depois eu “calandro” nesse sentido e faço a calota”. “Ah, não pode, na hora que você fizer isso numa ponta, você desmancha o que fez na outra. Vamos ter que desenvolver uma ferramenta de estampagem que vai formar e fazer a calota” (RAIMUNDO).

João relata que em processos de importação enfrentou experiências de disjunção. Ele comenta que diante de experiências novas viu-se na situação de não saber o que nem como fazer: “Já houve casos de ter um problema na área de importação de máquinas e equipamentos e eu não saber para onde ir. Um exemplo foi em relação ao conhecimento de matemática financeira e de comércio exterior”.

O relato de Sérgio também registra a ocorrência de experiências de disjunção por demandas externas. Ele cita que teve uma experiência de disjunção quando a CODISTIL recebeu uma encomenda para a fabricação de equipamentos de grandes dimensões:

Nós recebemos uma encomenda que tinha um tamanho muito grande, e fizemos uma avaliação errada do espaço físico para execução e também de horas (de trabalho). Resultado: fizemos muitas peças na sequência errada, racionalização errada, utilização errada de espaço. Então, tivemos um desempenho ruim, gastamos muitas horas extras, tivemos um prejuízo grande... Material que foi recebido e não foi processado na hora que devia, antecipou-se o que não era necessário... E pagamos um preço caro devido ao atraso de quase dois meses na entrega da encomenda (SERGIO).

Portanto, os executivos da CODISTIL aprendem por intermédio de experiências de disjunção. As experiências novas permitiram que os dirigentes refletissem e, assim, pudessem atribuir significados a essas experiências. As demandas externas geraram experiências novas que levaram os executivos a sair da harmonia dos seus arredores. Ao refletir sobre as experiências, buscaram aprender a lidar com o novo. Com isso, ampliaram seus estoques de conhecimento e aprenderam.

Esta seção apresentou os resultados do segundo objetivo específico do caso CODISTIL, que é descrever experiências em que os estoques de conhecimentos dos executivos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho. Na próxima seção, serão apresentados os resultados obtidos para o terceiro objetivo específico da presente investigação.

### **4.3.4 Descrever as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências nas quais os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho**

Esta seção procura responder ao terceiro objetivo específico deste estudo. Observou-se que para enfrentar experiências de disjunção, os executivos da CODISTIL utilizaram as estratégias reflexão sobre as experiências de disjunção e comunidades de prática.

#### **4.3.4.1 Reflexão sobre as experiências de disjunção**

Os executivos da CODISTIL destacam que as demandas externas são variadas e podem levá-los a experiências em que não conhecem suficientemente uma operação. A reflexão tem sido uma modalidade de aprendizagem, uma vez que desenvolve a capacidade de analisar diferentes questões, rotineiras ou episódicas, que podem interferir em sua atuação.

Para Raimundo a sua atividade exige reflexão constante sobre maneiras de se obter melhoria nas operações. Ele cita que na experiência de disjunção para a fabricação de um equipamento com calotas nas extremidades a reflexão foi uma estratégia relevante:

A reflexão muda você, e durante a situação você percebe outras coisas que não tinha imaginado. Você vai observar o que podia ser melhorado, você não vai ter certezas, surgem dúvidas, aí exige uma reflexão: “Puxa, mas por que não pode ser assim?”. Então, a reflexão é importante porque dá segurança de que você está no caminho certo (RAIMUNDO).

Para Sérgio, a reflexão foi fundamental para enfrentar a experiência de disjunção na ocasião em que a CODISTIL recebeu uma encomenda para a fabricação de um equipamento de grandes dimensões. Para este gestor, a estratégia de reflexão ajudou a buscar alternativas para diminuir os problemas decorrentes do desnível entre seus estoques de conhecimentos e a experiência nova, inclusive no que se refere ao atraso no prazo de entrega da encomenda: “Sempre tem que estar refletindo, porque a dinâmica é grande, as variáveis são muitas e você vai ter que ter capacidade de discernimento para priorizar as coisas mais importantes. Então, refletindo, você começa a identificar os itens que precisam de uma ação mais enérgica”.

Deste modo, foi percebido que os gestores da CODISTIL utilizaram a reflexão como uma estratégia para enfrentar experiências de disjunção. As experiências de disjunção tiraram os executivos da harmonia com os seus arredores e das experiências prévias tomadas como certas. As experiências novas levaram os dirigentes a refletir e a atribuir significados a essas

experiências novas. Ao atribuir significado a essas experiências os executivos ampliaram os seus estoques de conhecimento e, então, ocorreu aprendizagem.

#### **4.3.4.2 Comunidades de prática**

Para os gestores da CODISTIL as comunidades de prática têm sido uma das estratégias para enfrentar experiências de disjunção. Essas comunidades têm se constituído em fontes de aprendizagem sobre experiências novas decorrentes de demandas externas.

Para Raimundo, as comunidades de prática são formas de aliar diversos saberes e diferentes experiências. Ele revela que, ao se defrontar com uma encomenda em que o equipamento exigia a colocação de calotas nas extremidades, os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para atender à demanda externa. A estratégia foi agregar os técnicos e operários para criar um conhecimento ainda não disponível na comunidade:

No desenvolvimento da calota eu precisei de um artesão ao meu lado, precisei de um torneiro bom, que entendesse o que eu queria, e precisei também de uma pessoa na prensa, que também entendesse o que eu queria. E eles também me auxiliarem com as suas experiências. “Mas, doutor, e se fizer assim, assim, “assado”?” e daí, junto com eles, participando com eles, eu só não sabia operar o torno nem a prensa, mas as minhas mãos eram as mãos deles (RAIMUNDO).

Sérgio também relata a utilização de comunidades de prática diante de experiências de disjunção. Ele comenta que, ao se deparar com os problemas decorrentes do planejamento inadequado para atender à fabricação de uma encomenda de grandes dimensões, construiu com sua equipe uma “ferramenta” de planejamento que permitisse exercer melhor controle sobre a produção: “Eu criei com minha equipe um tipo de controle de estoque intermediário... Nós criamos vários postos, que eu chamo “postos de observação”. Quando termina uma tarefa (em uma peça) todo o pessoal, cada posto sabe de onde a peça veio e para onde vai”.

Foi observado que as comunidades de prática são uma das estratégias utilizadas pelos executivos deste caso para enfrentar experiências de disjunção. Percebeu-se que as comunidades de práticas geraram novos conhecimentos e com isso os seus componentes aprenderam e, dessa forma, foram capazes de dar respostas às demandas externas.

Nesta seção foram apresentados os resultados para o terceiro objetivo específico desta pesquisa, que é descrever as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências nas quais os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho. A próxima seção apresentará os resultados para o quarto objetivo específico.

### **4.3.5 Descrever como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem**

Esta seção apresenta os achados que emergiram do caso CODISTIL referente ao quarto objetivo específico desta pesquisa, que é descrever como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem. Observou-se que a aprendizagem permitiu que estes dirigentes desenvolvessem habilidades para articular diferentes conhecimentos sobre os papéis do executivo: uso do poder; condução de reunião e uso da “ferramenta” comunicação.

#### **4.3.5.1 Habilidades para articular diferentes conhecimentos sobre os papéis do executivo**

Os dirigentes da CODISTIL afirmaram que o seu trabalho foi alterado pela aprendizagem. Conforme os relatos, a aprendizagem permitiu que os dirigentes aprendessem habilidades para articular diferentes conhecimentos sobre os papéis do executivo.

##### **4.3.5.1.1 Uso do poder**

Para os gestores da CODISTIL o seu trabalho foi alterado por meio da aprendizagem. Para eles, esses conhecimentos auxiliam o executivo em momentos em que se faz necessário maior firmeza na direção dos trabalhos.

Segundo Raimundo, a sua trajetória profissional permitiu a aprendizagem do uso de poder em momentos em que foi necessário ter firmeza para que o trabalho não fosse prejudicado. Conforme este executivo, a implantação de sistemas de qualidade gera resistência em algumas pessoas: “Você tem que saber utilizar, mesclar, o seu poder. Tem uma hora em que você tem que mostrar o seu poder, bater na mesa e falar alto, você tem que mostrar que quem manda é você, e a empresa quer isso”.

Marcelo ratifica o pensamento de Raimundo. Para Marcelo, muitas vezes o uso do poder exige que o dirigente seja comedido em suas ações e reações. Ele revela que aprendeu isso quando um funcionário de sua equipe reagiu agressivamente por ter sido questionado sobre uma ação: “Naquele momento além de ter que controlar os meus sentimentos, eu pensei na hierarquia e na Empresa... Ser hierarquicamente superior, fez com que eu tivesse aquela atitude, de não ter reagido... Foi uma aprendizagem”.

A partir dos resultados desta categoria, pode-se perceber que o trabalho dos executivos da CODISTIL foi alterado por meio da aprendizagem. Ao analisar os relatos aqui

apresentados, foi possível obter uma melhor compreensão sobre como estes profissionais aprenderam a usar o poder conferido pelos seus cargos.

#### **4.3.5.1.2 Condução de reunião**

Para os gestores da CODISTIL o seu trabalho foi alterado por meio da aprendizagem. Os relatos apresentados nessa categoria demonstram que os gestores desenvolvessem habilidades em conduzir reunião.

Raimundo comenta que reuniões fazem parte de sua vida profissional, e que é possível aprender em reuniões. Ele entende, porém, que o excesso de reuniões pode banalizar o evento e muitas coisas podem ser resolvidas sem a necessidade de uma reunião. Em relação ao tempo, ele cita que já coordenou reuniões longas, mas que vem aperfeiçoando as habilidades em conduzi-las, de forma que o evento seja mais objetivo e com melhores resultados: “Reunião é para levantar o problema, não para discutir o problema. Para discutir, analisar o problema, você cria um grupo de trabalho, aí sim, vai discutir, aprofundar, detalhar”.

Sérgio comenta que administrar a agenda é um desafio diário. Por isso, aprender a conduzir reuniões alterou a sua forma de trabalhar: “Eu sou muito objetivo. Se o “cara” está com conversinha paralela ou se está enrolando, eu digo logo: “Olhe, depois a gente conversa esse detalhe, vamos pra aqui, vamos pra lá, porque tem muita gente esperando”.

Marcelo endossa as afirmativas de Raimundo e de Sérgio. Marcelo acrescenta que qualquer reunião deve ter horário e agenda definida: “Uma reunião precisa de horário pra começar e terminar, e saber exatamente o que será tratado... Quando o responsável não direciona bem os objetivos, fica uma coisa meio cansativa, além de não agregar nada”.

Analisando os relatos desta categoria foi percebido que a aprendizagem de habilidades para conduzir reunião alterou a forma de atuação dos gestores deste caso. Os dirigentes dão destaque à necessidade de reuniões, mas defendem que sejam objetivas, tenham agenda e horários definidos, de forma que o tempo seja mais bem aproveitado pelos participantes.

#### **4.3.5.1.3 Uso da “ferramenta” comunicação**

Para os dirigentes da CODISTIL, o seu trabalho foi alterado por meio da aprendizagem. De acordo com os relatos apresentados nessa categoria, a aprendizagem, ao longo da carreira profissional, permitiu que eles desenvolvessem habilidades em comunicação.

Raimundo comenta que desde as suas primeiras experiências profissionais percebeu o significado da comunicação para o seu trabalho. Ele cita que a habilidade em comunicação foi

uma aprendizagem relevante, especialmente durante a implantação de sistemas de qualidade. A implantação desses sistemas exige mudanças profundas no ambiente organizacional. Ele comenta também que para superar resistências e insatisfação a habilidade em comunicação é uma “ferramenta” imprescindível: “A implantação do sistema de qualidade exige mudanças radicais... E a implantação de um sistema de qualidade traz mudança de cultura, de costumes, de comportamento. E isso é difícil. Você tem que “vender o peixe”, dizer que aquilo é bom”.

Sérgio revela que sempre teve equipes numerosas e foi muito importante desenvolver habilidades em comunicação para saber lidar com muitas pessoas. Ele advoga que além de falar claro e objetivamente, é necessário aprender a ouvir: “Saber ouvir é importantíssimo pra você colher informações, pra você fazer um trabalho em equipe. Tanto na melhoria de produtividade, como saber ouvir os desejos, os anseios de cada pessoa, de cada profissional”.

Marcelo endossa as posições de Raimundo e Sérgio. Marcelo observa que em sua experiência aprendeu que a forma e o momento de responder a uma solicitação podem ajudar a criar um relacionamento mais amistoso e cooperativo: “É ouvir e saber colocar a coisa no momento exato. As palavras certas... Mesmo sabendo que a resposta é não, tem a forma de você dizer um não”.

Observou-se que os resultados desta categoria demonstram que o trabalho dos executivos deste caso foi alterado por meio da aprendizagem. Os dirigentes destacaram que desenvolver habilidades em comunicação foi relevante para a atuação no ambiente organizacional. Os gestores destacaram que essas habilidades devem ser dirigidas tanto para a obtenção de resultados quanto para ouvir os funcionários. Foi ressaltado também o cuidado que o gestor deve ter com o momento e forma de se dirigir às pessoas.

Esta seção apresentou os resultados do quarto objetivo específico, que é descrever como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem. Com isso, encerra-se a apresentação dos resultados do terceiro caso desta pesquisa. A próxima seção tratará da análise cruzada dos casos.

#### **4.4 Análise cruzada dos casos**

As três primeiras seções deste capítulo apresentaram os resultados particulares de cada caso. Esta seção apresenta a análise cruzada dos três casos selecionados para este estudo. A finalidade da análise cruzada é evidenciar similaridades ou diferenciações entre os casos. Para tal, optou-se por se apresentar as evidências por meio de quadros (*displays*), que contribuem

para o cruzamento e a visualização das informações obtidas em cada caso, seguindo orientação de Miles e Huberman (1994), Merriam (1998), Patton (2002) e Yin (2005).

As subseções desta análise cruzada estão organizadas em função dos objetivos específicos da pesquisa. O primeiro é entender como os executivos aprendem em seu contexto prático-social. O segundo objetivo é descrever experiências nas quais os estoques de conhecimentos dos executivos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho. O terceiro é descrever as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências nas quais os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho. E o quarto objetivo é descrever como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem.

#### 4.4.1 Entender como os executivos aprendem em seu contexto prático-social

Em busca de entender como os executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural aprendem em seu contexto prático-social, apresenta-se nesta seção a análise cruzada dos casos. Percebeu-se que nas três organizações os gestores aprendem em seu contexto prático-social interagindo com parceiros, com superiores hierárquicos e com funcionários de menor nível hierárquico. O Quadro 1 (4) sintetiza as evidências encontradas.

Casos	Interagindo com parceiros	Interagindo com superiores hierárquicos	Interagindo com funcionários de menor nível hierárquico	
			Legitimação	
			Pela criação de uma relação de confiança	Pelo conhecimento Profissional
Metalúrgica	X	X	X	X
ENGEMAN	X	X	X	X
CODISTIL	X	X	X	X

Quadro 1 (4) Como os executivos aprendem em seu contexto prático-social

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados evidenciam que os executivos aprendem em seu contexto prático-social interagindo com parceiros. Constata-se que os parceiros envolvidos nessas interações são definidos em função do contexto prático-social de cada empresa. Para ilustrar este aspecto, o Quadro 2 (4) apresenta os participantes e a aprendizagem resultante dessas interações:

<b>Casos</b>	<b>Interagindo com parceiros</b>	<b>Aprendizagem</b>
<b>Metalúrgica</b>	Executivos ↔ Profissionais do setor metalmeccânico Executivos ↔ Profissionais de outros setores - Associações de classe - Sindicatos - Clube de executivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de bens de capital</li> <li>• Fabricação de equipamentos</li> <li>• Comercialização de produtos</li> <li>• Economia</li> <li>• Finanças</li> </ul>
<b>ENGEMAN</b>	Executivos ↔ Profissionais do setor metalmeccânico Executivos ↔ Profissionais de outros setores - Associações de classe Executivos ↔ Clientes Executivos ↔ Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de bens de capital</li> <li>• Indústria petrolífera</li> <li>• Modelo de gestão da FNQ</li> <li>• Legislação CREA</li> <li>• Necessidades dos clientes</li> </ul>
<b>CODISTIL</b>	Executivos ↔ Profissionais de outros setores - Órgãos fiscalizadores - Colegas de profissão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de bens de capital</li> <li>• Leis trabalhistas</li> <li>• Leis sobre meio ambiente</li> <li>• Legislação sobre segurança</li> </ul>

Quadro 2 (4) Aprendizagem na interação entre executivos e parceiros

Fonte: Dados da pesquisa

Na Metalúrgica as interações ocorrem entre executivos e profissionais do setor metalmeccânico como também entre executivos e profissionais de outros setores. Observa-se que essas interações contribuíram para a aprendizagem por meio de trocas de conhecimentos, informações, visões de mercado e de negócios. No caso Metalúrgica, a aprendizagem com essas interações envolve questões técnicas sobre a fabricação de equipamentos, questões comerciais, bem como questões sobre economia e finanças.

Na ENGEMAN as interações acontecem entre executivos e profissionais do setor metalmeccânico, entre executivos e profissionais de outros setores, assim como entre executivos e clientes e entre executivos e fornecedores. Os executivos destacaram a importância de aprender com clientes. Este destaque parece ser em função da necessidade de se construir um relacionamento que envolva confiança na capacidade da ENGEMAN em atender às necessidades dos clientes. Observou-se ainda que a aprendizagem com parceiros dá subsídios para a adaptação à ENGEMAN do modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e da legislação do Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA).

Já na CODISTIL a aprendizagem ocorre nas interações com profissionais de outros setores. Constatou-se que os dirigentes interagem com colegas de profissão para obter informações sobre clientes, bem como para ter acesso a pessoas e empresas. Além disso, os gestores deste caso aprendem interagindo com profissionais de órgãos fiscalizadores, tais como Ministério do Trabalho (legislação trabalhista) e Corpo de Bombeiros (prevenção de acidentes e incêndios).

No que concerne à aprendizagem com superiores hierárquicos, os achados demonstram que os superiores contribuíram para a formação e desenvolvimento profissional dos respondentes. Para uma melhor identificação deste aspecto, o Quadro 3 (4) apresenta a aprendizagem dos executivos na interação com superiores hierárquicos.

<b>Interagindo com superiores hierárquicos</b>	
<b>Casos</b>	<b>Aprendizagem</b>
<b>Metalúrgica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouvir os interessados antes de tomar decisões</li> <li>• Organização no trabalho</li> <li>• Capacidade analítica</li> <li>• Pertinência das decisões</li> <li>• Como um executivo não deve tratar os funcionários</li> </ul>
<b>ENGEMAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conveniência de não prolongar momentos de tensão</li> <li>• Importância dos relacionamentos no ambiente de trabalho</li> </ul>
<b>CODISTIL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade em repassar aos subordinados o que aprendeu</li> <li>• Busca contínua por melhoria nas operações</li> <li>• Visão holística sobre o setor metalúrgico</li> <li>• Licitações no setor público</li> </ul>

Quadro 3 (4) Aprendizagem na interação entre executivos e superiores hierárquicos

Fonte: Dados da pesquisa

No caso Metalúrgica, as interações com superiores hierárquicos permitiram que os dirigentes aprendessem sobre: a importância de ouvir os interessados antes de tomar uma decisão, a organização no trabalho, a capacidade analítica e a pertinência das decisões. Neste caso também foi registrada a aprendizagem de como um executivo *não deve tratar* os funcionários (*grifo do investigador*). Já no caso ENGEMAN, essas interações permitiram a aprendizagem sobre a conveniência de não prolongar os momentos de tensão da vida organizacional. Além disso, os gestores aprenderam sobre a importância dos relacionamentos no ambiente de trabalho. Enquanto no caso CODISTIL, a aprendizagem com superiores hierárquicos envolveu a disponibilidade do superior em repassar aos subordinados o que aprendeu na vida organizacional, a busca contínua por melhoria nas operações, a visão holística sobre o setor metalúrgico e licitações no setor público.

No que tange à aprendizagem por meio da interação com funcionários de menor nível hierárquico os achados demonstram que estes funcionários também contribuem para a aprendizagem dos dirigentes. O Quadro 4 (4) permite uma melhor identificação da aprendizagem dos gestores na interação com funcionários de menor nível hierárquico.

No caso da Metalúrgica, os executivos apontam a necessidade de aprender a se relacionar com os funcionários para conseguir comprometimento na execução do trabalho,

além de obter sugestões e ideias para melhoria das operações. Enquanto no caso ENGEMAN, os executivos aprenderam a perceber falhas nas operações e a obter informações e sugestões para tomar decisões. Na CODISTIL, por seu turno, os executivos aprenderam a lidar com funcionários e transformá-los em aliados para atingir os objetivos da unidade. Os gestores ressaltaram a aprendizagem para enfrentar resistências a mudanças, em especial nos momentos de implantação de sistemas de gestão de qualidade. Um fato comum nos três casos estudados é que os executivos afirmam que aprendem no convívio diário com funcionários especializados, tais como soldadores, caldeireiros, operadores de guindastes, técnicos em segurança. A interação dos gestores com esses funcionários tem permitido a melhoria das operações cotidianas de suas organizações.

<b>Interagindo com funcionários de menor hierárquico</b>	
<b>Casos</b>	<b>Aprendizagem</b>
<b>Metalúrgica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer relacionamento amistoso</li> <li>• Conseguir comprometimento na execução do trabalho</li> <li>• Obter sugestões e ideias para melhoria das operações.</li> <li>• Aprender com funcionários especializados</li> </ul>
<b>ENGEMAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceber falhas nas operações</li> <li>• Obter ideias e sugestões para tomar decisões</li> <li>• Aprender com funcionários especializados</li> </ul>
<b>CODISTIL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades para lidar com os funcionários</li> <li>• Transformar funcionários em aliados</li> <li>• Enfrentar resistências a mudanças</li> <li>• Aprender com funcionários especializados</li> </ul>

Quadro 4 (4) Aprendizagem na interação entre executivos e funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

As interações com funcionários de menor nível hierárquico envolvem duas formas de legitimação: pela criação de uma relação de confiança e pelo conhecimento profissional. No Quadro 5 (4) pode-se visualizar como os executivos legitimaram-se pela relação de confiança.

Na Metalúrgica, os executivos legitimaram-se ao estabelecerem uma relação respeitosa com os funcionários. Os gestores aprenderam que o respeito aos funcionários cria um ambiente propício à cooperação, fazendo emergir sugestões para melhorar as operações. Esta relação se consolida quando os funcionários percebem que o executivo se interessa por suas necessidades, que vão desde o salário recebido com pontualidade até a conservação de um ventilador no refeitório, por exemplo.

Já no caso ENGEMAN, os executivos aprenderam que franqueza, objetividade, linguagem simples e direta, atitude amistosa, valorização das contribuições são importantes

para estabelecer uma relação de confiança com os funcionários de menor nível hierárquico. Os executivos observam que uma relação de confiança é criada à medida que os funcionários sentem que são tratados de forma respeitosa e que os seus interesses pessoais e profissionais são respeitados e, assim, sentem-se à vontade para contribuir com ideias e sugestões.

<b>Legitimação pela criação de uma relação de confiança</b>	
<b>Casos</b>	<b>Aprendizagem</b>
<b>Metalúrgica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer uma relação respeitosa</li> <li>• Incentivar contribuições</li> <li>• Ouvir sugestões</li> <li>• Valorizar as contribuições</li> <li>• Aprender a se interessar pelas necessidades dos empregados</li> </ul>
<b>ENGEMAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer uma relação respeitosa</li> <li>• Ser franco e direto</li> <li>• Incentivar contribuições</li> <li>• Ouvir sugestões</li> <li>• Valorizar as contribuições</li> </ul>
<b>CODISTIL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer uma relação respeitosa</li> <li>• Fazer aliados</li> <li>• Ouvir sugestões</li> <li>• Ser humilde</li> <li>• Reconhecer os próprios erros</li> <li>• Valorizar a mão de obra interna</li> <li>• Promover funcionários quando surgem oportunidades</li> </ul>

Quadro 5 (4) Como os executivos legitimam-se pela criação de uma relação de confiança

Fonte: Dados da pesquisa

No caso CODISTIL, a aprendizagem sobre o estabelecimento de relações respeitosas com os funcionários é um fator importante no processo de legitimação. Os executivos aprenderam a transformar os funcionários em aliados na consecução dos objetivos organizacionais, bem como aprenderam que ser humilde e reconhecer seus próprios erros são relevantes para a legitimação do gestor e com isso os empregados sentem-se valorizados e estimulados a participar dos planos e metas da unidade, oferecendo ideias e sugestões para a melhoria do trabalho. Os dirigentes também aprenderam a importância de valorizar o potencial dos funcionários e promovê-los quando surgem oportunidades, como foi o caso da promoção de funcionários durante a implantação do terceiro turno de trabalho.

Os três casos estudados apresentam similaridades em relação ao estabelecimento de uma relação respeitosa e a ouvir ideias e sugestões. Os casos Metalúrgica e ENGEMAN apresentam incentivar, ouvir e valorizar as sugestões como um aspecto comum da legitimação pela criação de confiança. Foi percebido que somente os executivos da Metalúrgica

legitimaram-se demonstrando interesse pelas necessidades dos funcionários. Enquanto apenas no caso CODISTIL ocorreu a legitimação dos dirigentes ao fazerem dos funcionários aliados, ao serem humildes e ao reconhecerem os próprios erros, bem como ao valorizarem e promoverem seus funcionários quando surgiam oportunidades, como foi o caso do terceiro turno de trabalho.

No que tange à legitimação pelo conhecimento profissional, foi observado que os executivos aprenderam que para se legitimar precisam demonstrar que conhecem as operações de uma empresa metalúrgica. O Quadro 6 (4) permite uma melhor compreensão e visualização dessa legitimação:

<b>Legitimação pelo conhecimento profissional</b>	
<b>Casos</b>	<b>Aprendizagem</b>
<b>Metalúrgica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrar que sabe fazer o que os funcionários fazem</li> <li>• Demonstrar que sabe quando as informações estão incorretas ou incompletas</li> <li>• Apontar as falhas e por que aconteceram</li> </ul>
<b>ENGEMAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrar que sabe resolver conflitos entre os interesses pessoais e profissionais</li> <li>• Realizar trabalhos relevantes</li> </ul>
<b>CODISTIL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de trabalhos relevantes</li> <li>• Ser promovido para ocupar cargos relevantes</li> </ul>

Quadro 6 (4) Como os executivos legitimam-se pelo conhecimento profissional

Fonte: Dados da pesquisa

Os executivos da Metalúrgica aprenderam a demonstrar que sabiam fazer o que os funcionários faziam como, por exemplo, soldar uma peça ou dimensionar a espessura que uma chapa de aço deve ter para suportar a pressão de combustíveis em um tanque de armazenamento. Os gestores também aprenderam a demonstrar que sabiam detectar uma informação incorreta ou incompleta, como no caso de publicação de balanços ou no cálculo de verbas rescisórias de um contrato de trabalho. Uma das formas de demonstrar conhecimento profissional é apontar as falhas e por que aconteceram.

No caso ENGEMAN, os executivos aprenderam a demonstrar conhecimento profissional na resolução de conflitos entre interesses pessoais e profissionais. Um exemplo disso são os casos de funcionários que trabalham em plataforma marítima. Esses funcionários passam quinze dias no mar e quinze dias em terra e no momento do embarque um funcionário comunica que está com um filho hospitalizado, gerando um conflito de interesses, pois muitas vezes este funcionário é essencial na plataforma. A forma de gerenciar essas situações contribui para a legitimação do executivo entre os funcionários. Outra forma de legitimação

pelo conhecimento profissional é a realização de trabalhos relevantes, como é o caso da renovação de cadastro na Petrobras. Essa operação é vital e envolve toda a organização. A demonstração de conhecimento para planejar e agregar os funcionários em torno destes objetivos foi importante para os executivos serem legitimados.

Os executivos da CODISTIL legitimaram-se pelo conhecimento profissional ao realizar trabalhos relevantes, como foi o caso da substituição do processo de soldagem de dupla fusão por processos mais modernos e que oferecem maior contribuição para o aumento de produtividade por hora trabalhada. A outra forma de legitimação pelo conhecimento profissional é a promoção para ocupar cargos relevantes, como é o caso de um dos entrevistados que ocupou cargos operacionais e foi sendo promovido até chegar ao topo da hierarquia da unidade, que é representado pelo cargo de supervisão.

Dessa forma, foi percebido que os executivos dos três casos estudados legitimaram-se pelo conhecimento profissional ao demonstrarem domínio sobre a sua área de atuação. Todavia, somente nos casos ENGEMAN e CODISTIL há similaridade na forma de legitimação dos dirigentes pelo conhecimento profissional: a realização de trabalhos relevantes.

#### **4.4.2 Descrever experiências nas quais os estoques de conhecimentos dos executivos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho**

Nesta seção busca-se responder por meio da análise cruzada dos casos à segunda questão norteadora desta investigação: quais as experiências em que os estoques de conhecimentos dos executivos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho? Percebeu-se que nos casos estudados os dirigentes aprendem por meio de dois tipos de experiências de disjunção: por demandas externas e por demandas internas, conforme mostra o Quadro 7 (4).

No que concerne às demandas externas, verificou-se que os dirigentes da Metalúrgica aprenderam ao serem confrontados por experiências de disjunção para a fabricação de tanques “jaquetados” para armazenamento de combustíveis em postos revendedores e para a fabricação de equipamentos para usina de biodiesel. Enquanto no caso ENGEMAN, os gestores aprenderam com as experiências de disjunção ao se depararem com a representação de uma fabricante internacional de equipamentos de dragagem e com uma reforma de equipamentos de mineração. Já no caso CODISTIL, os dirigentes aprenderam com as experiências novas para a fabricação de equipamentos com calotas nas extremidades, para a

fabricação de equipamentos de grandes dimensões e diante de processos de importação de máquinas e equipamentos.

Casos	Experiências de disjunção	
	Por demandas externas	Por demandas internas
Metalúrgica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanque “jaquetado”</li> <li>• Usina de Biodiesel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de empresas</li> <li>• REFIS</li> </ul>
ENGEMAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representação equipamentos de dragagem</li> <li>• Reforma em equipamentos de mineração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano Collor</li> <li>• Avaliação de risco</li> <li>• Administração financeira</li> </ul>
CODISTIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamento com calotas</li> <li>• Equipamentos de grandes dimensões</li> <li>• Importação de máquinas e equipamentos</li> </ul>	-----

Quadro 7 (4) Tipos de experiências de disjunção

Fonte: Dados da pesquisa

Foi observado que ocorreu aprendizagem quando os gestores se defrontaram com experiências novas. Estas experiências os levaram a refletir e, em consequência, a atribuir significados às experiências novas. Sem a ocorrência de disjunção, os dirigentes permaneceriam em harmonia com o seu mundo e as suas experiências prévias seriam tomadas como certas. As demandas externas exigiram que os gestores aprendessem com o novo.

Em relação à similaridade, observa-se que Metalúrgica, ENGEMAN e CODISTIL têm em comum as experiências de disjunção por demandas externas decorrentes de encomendas para a fabricação de equipamentos. Já em relação às diferenciações, nota-se que apenas no caso ENGEMAN emergiram experiências de disjunção em uma negociação para obter a representação comercial de um fabricante internacional de equipamentos de dragagem e com uma reforma de equipamentos de mineração. O caso CODISTIL guarda diferenciação para os demais em relação à importação de máquinas e equipamentos.

No que se refere às experiências de disjunção por demandas internas, foi percebido que os executivos aprenderam com esse tipo de experiência. Foi observado que nos casos Metalúrgica e ENGEMAN há evidências desse tipo de experiência, enquanto no caso CODISTIL não houve registro de experiências de disjunção por demanda interna.

No caso Metalúrgica, as experiências de disjunção por demandas internas ocorreram diante de questões relacionadas com avaliação de empresas e com a legislação para regulação de débitos tributários e previdenciários. Já os dirigentes da ENGEMAN aprendem em suas experiências de disjunção ao se depararem com demandas internas relacionadas com um plano econômico para combate à inflação, à avaliação de risco de uma instalação física e

diante de questões de administração financeira. Enquanto no caso CODISTIL não emergiram categorias que contemplassem experiências deste tipo. Como visto, sem a ocorrência de disjunção, os executivos permaneceriam em harmonia com os seus arredores e as suas experiências prévias seriam tidas como certas. As demandas internas, portanto, levaram esses profissionais a aprenderem a partir do desnível entre os estoques de conhecimentos dos gestores e as demandas internas.

Em relação à similaridade das experiências de disjunção por demandas internas, observa-se que Metalúrgica e ENGEMAN têm em comum as experiências decorrentes de questões administrativas, avaliação de empresas, administração financeira e pagamento dos funcionários durante o Plano Collor, respectivamente. Em relação à diferenciação entre os casos analisados, viu-se que somente no caso Metalúrgica emergiu o REFIS, que envolve a regularização de débitos tributários e previdenciários com a União. Por outro lado, apenas no caso ENGEMAN emergiu avaliação de risco em uma instalação física.

#### **4.4.3. Descrever as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências nas quais os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho**

Nesta seção busca-se responder por meio da análise cruzada dos casos ao terceiro objetivo específico desta investigação. Percebe-se que nos três casos analisados os gestores enfrentam experiências de disjunção por intermédio de diferentes estratégias: a) redes de relacionamentos; b) reflexão sobre as experiências de disjunção e c) comunidades de prática; Com o intuito de detalhar as análises cruzadas, serão apresentados em seguida os pontos de similaridade e de diferenciação entre os casos. Para uma melhor visualização dessas estratégias, apresenta-se o Quadro 9 (4).

Para enfrentar as experiências de disjunção relatadas, os gestores da Metalúrgica fazem uso de: a) redes de relacionamentos; e b) reflexão sobre as experiências de disjunção. Eles afirmam que as redes de relacionamento permitem acesso rápido a informações para enfrentar experiências novas. Os gestores destacaram a importância da interação com outros profissionais no primeiro objetivo específico deste estudo. Entende-se que este aspecto é importante para uma pesquisa qualitativa, visto que demonstra haver congruência entre os resultados do estudo e a realidade dos respondentes. Portanto, evidencia-se que as redes de relacionamentos são importantes aliados na aprendizagem dos respondentes. Dos gestores entrevistados, três afirmam refletir sobre as experiências de disjunção, mas alegam que no

trabalho têm pouco tempo pra tal e por isso costumam refletir em suas residências, pois lá têm mais tempo para pensar sobre as experiências de disjunção. O outro gestor afirma que a área contábil exige que o profissional reflita durante o trabalho e, por isso, ele faz reflexões em meio às atividades diárias.

Casos	Estratégias para enfrentar experiências de disjunção	
	Por demandas externas	Por demandas internas
<b>Metalúrgica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes de relacionamentos</li> <li>• Reflexão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes de relacionamentos</li> <li>• Reflexão</li> </ul>
<b>ENGEMAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes de relacionamentos</li> <li>• Reflexão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede relacionamentos</li> <li>• Reflexão</li> </ul>
<b>CODISTIL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexão</li> <li>• Comunidades de prática</li> </ul>	-----

Quadro 8 (4) Estratégias dos executivos para enfrentar experiências de disjunção

Fonte: Dados da pesquisa

No caso ENGEMAN, os executivos afirmam que para enfrentar experiências novas utilizaram as estratégias: a) redes de relacionamentos e b) reflexão sobre as experiências de disjunção. De forma idêntica à Metalúrgica, os executivos deste caso dão relevância à rede de relacionamentos como estratégia, o que também foi evidenciado no primeiro objetivo específico deste estudo e apresenta um encadeamento de evidências. Este encadeamento robustece os resultados aqui discutidos, atendendo, dessa forma, às orientações discutidas no capítulo dos procedimentos metodológicos. No que concerne à reflexão, os achados demonstram que um dos executivos da ENGEMAN afirma que, no trabalho, dispõe de pouco tempo para reflexões. Assim, verifica-se há similaridade entre esta afirmação e as que foram feitas pelos três dirigentes da Metalúrgica. Os demais executivos da ENGEMAN afirmam refletir no trabalho, o que demonstra similaridade com um dos dirigentes da Metalúrgica e os diferencia dos demais dirigentes da Metalúrgica.

Já no caso CODISTIL, os gestores afirmam que para enfrentar as experiências de disjunção em seu trabalho utilizaram as estratégias: a) reflexão sobre as experiências de disjunção; e b) comunidades de prática. No que diz respeito à estratégia de reflexão sobre as experiências de disjunção, os resultados evidenciam que os executivos deste caso refletem durante o trabalho, uma vez que a dinâmica das operações diárias exige que eles busquem alternativas para o atendimento das demandas organizacionais. Portanto, observa-se que no que tange à reflexão no trabalho, os gestores da CODISTIL apresentam similaridade com um dos gestores da Metalúrgica e com três gestores da ENGEMAN, que afirmam fazer reflexões

no trabalho. Ainda neste ponto, os gestores da CODISTIL apresentam diferenciações em relação a três profissionais da Metalúrgica e a um dos entrevistados da ENGEMAN, que afirmam ter pouco tempo para refletir no trabalho. Percebe-se que este é o único caso em que há evidências de aprendizagem sobre experiências novas por meio de comunidades de prática, o que o diferencia dos demais. Observou-se que as comunidades de práticas geraram novos conhecimentos sobre calotas e sobre controles de encomendas e, com isso, as organizações conseguiram atender às demandas externas. Em consequência, os seus componentes aprenderam sobre experiências novas e ampliaram os seus estoques de conhecimentos.

Pelo exposto, constata-se que os executivos dos três casos utilizam a estratégia reflexão sobre as experiências de disjunção. Os executivos da Metalúrgica e da ENGEMAN afirmam aprender por meio de suas redes de contatos. Enquanto somente os executivos da CODISTIL afirmam que utilizam comunidades de prática como estratégia para enfrentar experiências de disjunção.

#### **4.4.4 Descrever como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem.**

Esta seção busca responder, por meio da análise cruzada dos casos, ao quarto objetivo específico deste trabalho. A aprendizagem permitiu que os executivos dos três casos analisados desenvolvessem habilidades para articular diferentes conhecimentos sobre os papéis do executivo: a) conhecimento do negócio; b) estabelecimento de prioridades; c) condução de reunião; d) uso do poder; e e) comunicação. O Quadro 10 (4) oferece uma síntese da aprendizagem dos profissionais estudados. Com o intento de detalhar as análises cruzadas, apresentam-se a seguir os pontos de similaridade e de diferenciação entre os casos.

<b>Casos</b>	<b>Desenvolvimento de habilidades para articular diferentes conhecimentos sobre os papéis do executivo</b>
<b>Metalúrgica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento do negócio</li> <li>• Estabelecimento de prioridades</li> </ul>
<b>ENGEMAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento do negócio</li> <li>• Condução de reunião</li> </ul>
<b>CODISTIL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condução de reunião</li> <li>• Uso do poder</li> <li>• Uso da “ferramenta” comunicação</li> </ul>

Quadro 9 (4) Como o trabalho dos executivos foi alterado pela aprendizagem

Fonte: Dados da pesquisa

Os gestores da Metalúrgica afirmam que desenvolveram habilidades para articular diferentes conhecimentos sobre os papéis do executivo: conhecimento do negócio e estabelecimento prioridades. Em relação ao conhecimento do negócio, eles consideram que ao longo das suas trajetórias profissionais foram reunindo conhecimentos sobre o negócio bens de capital. Estes conhecimentos envolvem mercado, produção, custos, vendas, tecnologia. A aprendizagem alterou a sua atuação no trabalho, uma vez que foram desenvolvendo habilidades para articular estes conhecimentos em benefício de sua organização, seja na apresentação de um orçamento ou na fabricação de produtos com menor custo. Uma evidência da aprendizagem do negócio pode ser constatada pela compreensão que os executivos têm a respeito do papel que a empresa poderá desempenhar em relação aos investimentos da indústria petrolífera em Suape. Em função da capacidade tecnológica atual da Metalúrgica, os executivos visualizam explorar o potencial desses investimentos por intermédio de subcontratações na produção de equipamentos leves ou em serviços de manutenção.

Ademais, os gestores da Metalúrgica afirmam que aprenderam a estabelecer prioridades, visto que em suas experiências ficou patenteada a necessidade de escolher entre alternativas, às vezes, conflitantes. Parece que as diferentes fases atravessadas pela Metalúrgica, notadamente nos anos 1990, influenciaram essa aprendizagem, fato que pode ter contribuído de forma significativa para a sobrevivência da Empresa (ver seção 4.1).

Já no caso ENGEMAN, os dirigentes afirmam que o seu trabalho foi alterado por meio da aprendizagem, visto que desenvolveram habilidades para articular diferentes conhecimentos sobre os papéis gerenciais: conhecimento do negócio e condução de reunião. Percebe-se que de forma idêntica aos entrevistados da Metalúrgica, os executivos da ENGEMAN afirmam que foram agregando conhecimentos sobre o negócio ao longo de suas carreiras profissionais. A outra aprendizagem que alterou a forma de trabalho dos executivos foi desenvolver habilidades em conduzir reunião. Em função dessa aprendizagem, os dirigentes afirmam que esses eventos passaram a ser mais objetivos e mais adequados, especialmente no que se refere à alocação de tempo.

No caso CODISTIL foi percebido que a aprendizagem alterou o trabalho dos executivos e que estes desenvolveram habilidades para articular diferentes conhecimentos sobre os papéis do executivo: uso do poder; condução de reunião e uso da “ferramenta” comunicação. Para os respondentes da CODISTIL, o uso do poder deve ser feito com parcimônia, de maneira que permita a criação de um ambiente de trabalho amistoso e propício à contribuição dos funcionários com ideias e sugestões. Contudo, o trabalho gerencial

demanda resultados e, muitas vezes, o uso do poder é necessário para que os planos e metas da organização produzam os resultados desejados. Outra aprendizagem referente a este aspecto, diz respeito à preservação da hierarquia e da imagem da Empresa em situações que envolvam o descontrole emocional de subordinados.

No que tange à comunicação, os entrevistados afirmam que as habilidades desenvolvidas no uso da “ferramenta” comunicação são relevantes para a sua atuação no trabalho. Para eles, esta “ferramenta” foi importante desde os primeiros anos no ambiente organizacional. Os gerentes ressaltam que essas habilidades devem ser direcionadas tanto para atingir os objetivos organizacionais como também para ouvir as necessidades e os anseios dos funcionários. Já as habilidades em conduzir reunião referem-se aos momentos em que os executivos encontram-se com grupos maiores de pessoas e há necessidade de levantar problemas e definir os envolvidos na análise dos casos levantados, bem como definir um cronograma de trabalho.

De forma sintética, observa-se que os gestores da Metalúrgica e da ENGEMAN afirmam que a aprendizagem permitiu desenvolver habilidades para conhecer o negócio da empresa. Os gestores da ENGEMAN e CODISTIL têm em comum o desenvolvimento de habilidades na condução de reunião. Mas, apenas os dirigentes da Metalúrgica afirmam que a aprendizagem permitiu desenvolver habilidades para estabelecer prioridades. Enquanto que somente os executivos da CODISTIL afirmam que o seu trabalho foi alterado pela aprendizagem de habilidades no uso do poder e da “ferramenta” comunicação.

Este capítulo apresentou os resultados dos casos selecionados para este estudo. Na parte inicial foram apresentados os achados obtidos em cada caso. Na parte final do capítulo apresentou-se a análise cruzada dos casos e foram verificadas as semelhanças e diferenciações entre os casos. No próximo capítulo será realizada a discussão dos resultados.

## 5 Discussão dos resultados

---

Neste capítulo será apresentada a discussão dos resultados desta investigação. O objetivo é mostrar como os resultados obtidos se inserem ou contribuem com o arcabouço teórico utilizado. Para alcançar este objetivo, é estabelecida uma discussão que permita concluir se os achados confirmam, não confirmam ou ampliam a literatura consultada.

O capítulo está dividido em quatro seções, que são organizadas em função dos objetivos específicos que nortearam a presente investigação: a) Entender como os executivos aprendem em seu contexto prático-social; b) Descrever experiências nas quais os estoques de conhecimentos dos executivos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho; c) Descrever as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências nas quais os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho; e d) Descrever como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem.

### 5.1 Entender como os executivos aprendem em seu contexto prático-social

Esta seção discute os resultados desta pesquisa em relação a como os executivos aprendem em seu contexto prático-social. A análise dos dados demonstra que a aprendizagem ocorre por meio da interação com parceiros, com superiores hierárquicos e com funcionários de menor nível hierárquico.

Em relação à aprendizagem no contexto prático-social, os resultados obtidos caracterizam a relevância do aspecto relacional e da negociação de significados para a aprendizagem dos respondentes. Isto ratifica as premissas da abordagem da aprendizagem situada, que considera a aprendizagem um aspecto integral e inseparável da prática social, visto que ocorre em um contexto e a partir da interação entre as pessoas que, coletivamente, constroem e atribuem significados às suas experiências (LAVE; WENGER, 1991; GHERARDI, NICOLINI e ODELLA, 1998).

No que tange à interação com parceiros, os resultados corroboram os pressupostos da aprendizagem situada, que defende que a aprendizagem acontece nas interações das pessoas no mundo social (LAVE; WENGER, 1991). As evidências mostram (ver o Quadro 3 (4)) que a aprendizagem não se limita ao ambiente atual de trabalho, mas também acontece nas interações dos gestores com profissionais do setor metalmecânico e com profissionais de outros setores, como por exemplo, FIEPE, CREA, GERE, Ministério do Trabalho.

No que concerne à aprendizagem com superiores hierárquicos, os resultados ratificam a perspectiva da aprendizagem situada, visto que essas interações ocorrem em um contexto e a partir da interação entre os superiores e os respondentes (LAVE; WENGER, 1991; GHERARDI, NICOLINI e ODELLA, 1998). Os achados evidenciam que os superiores hierárquicos (ver Quadro 4 (4)) contribuíram, por meio de contínuas interações estabelecidas no ambiente de trabalho, para a formação e o desenvolvimento dos gerentes entrevistados. Estas contribuições permitiram que os dirigentes atribuíssem significado àquilo que circunscreve o cotidiano do mundo organizacional: palavras, ações, situações, símbolos, artefatos materiais.

No que diz respeito às interações com funcionários de menor nível hierárquico, os achados corroboram as premissas da aprendizagem situada, uma vez que o fenômeno da aprendizagem é fruto de ações e interações entre diferentes atores da vida organizacional, estando, portanto, intimamente ligado à prática social. As evidências (ver Quadro 5 (4)) apontam que nessas interações os dirigentes aprenderam, entre outras coisas, a estabelecer relações amistosas com os funcionários e com isso obter ideias e sugestões para melhoria dos trabalhos e para a tomada de decisão.

Nas interações com os funcionários, os executivos buscam legitimação de duas maneiras: pela criação de uma relação de confiança e pelo conhecimento profissional. No que se refere à legitimação pela criação de uma relação de confiança (ver Quadro 6 (4)), os dirigentes aprenderam a conquistar a confiança dos funcionários ao estabelecerem uma relação baseada em respeito pessoal e profissional. Além disso, os executivos aprenderam a incentivar, ouvir e valorizar as contribuições dos funcionários, gerando, dessa forma, conhecimento pela prática social.

Já em relação à legitimação pelo conhecimento profissional, os gestores aprenderam que uma forma de ser aceito e respeitado entre os funcionários é demonstrar domínio sobre a sua área de atuação (ver Quadro 7 (4)). Parece que este tipo de legitimação é percebido pelos funcionários como uma garantia de que o gestor dispõe de “ferramentas” para orientá-los de forma segura e adequada. Deste modo, o dirigente “ganha ponto” entre os funcionários.

Neste sentido, os achados desta investigação reforçam um dos conceitos básicos da aprendizagem situada, que é a participação periférica legítima. Segundo as premissas da aprendizagem situada, o aprendiz torna-se membro efetivo e obtém legitimação em uma comunidade por intermédio da participação (LAVE e WENGER, 1991). A ideia de posição periférica pode ser ilustrada como um “movimento” que um principiante faz em direção ao centro de uma comunidade.

Destarte, os resultados obtidos confirmam que no processo de aprendizagem dos três casos estudados a legitimação é um dos pontos centrais. Ainda que os executivos tenham formação acadêmica e experiência profissional em sua área de atuação, percebeu-se que o seu papel como gestor só está completo se ele aprender a legitimar-se. Para obter legitimação o dirigente necessita reconhecer-se como um membro iniciante naquela comunidade e a partir daí fazer um “movimento” em direção ao centro. Este “movimento” ocorre à medida que o dirigente participa dos trabalhos, tornando-se, assim, um membro efetivo das comunidades de sua organização. Um dos executivos entrevistados comenta sobre isso:

“É um processo de conquista gradual e cumulativa, o profissional é reconhecido a cada oportunidade em que demonstra seu potencial. E assim foi comigo na CODISTIL. Fui aos poucos conquistando o reconhecimento do pessoal ao realizar trabalhos relevantes” (RAIMUNDO).

Neste ponto, é importante destacar que na literatura consultada sobre a temática, apenas o estudo desenvolvido por Didier sobre gerentes de meios de hospedagem (DIDIER, 2008) aborda de forma específica a legitimação entre funcionários de menor nível hierárquico como um ponto fundamental para que os executivos possam exercer os seus papéis.

Assim sendo, acredita-se que esta pesquisa pode contribuir para preencher uma das lacunas existentes na literatura sobre aprendizagem organizacional ao explicar o processo de aprendizagem de executivos a partir da microanálise do fenômeno nas organizações. (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001; PRANGE, 2001; BASTOS et al. 2002; LOIOLA e BASTOS, 2003; ANTONELLO, 2006; ANTONELLO e GODOY, 2007; FENWICK, 2008)

Diante do exposto, percebe-se que a aprendizagem no contexto prático-social de executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural é caracterizada pelas interações com parceiros, com superiores hierárquicos e com funcionários de menor nível hierárquico. Também foi percebido que o exercício dos papéis gerenciais exige que os executivos aprendam a legitimar-se entre os funcionários de menor nível hierárquico. Esta legitimação dá-se pela criação de uma relação de confiança ou pelo conhecimento profissional. Na próxima seção será dada continuidade à discussão dos resultados sob a óptica da aprendizagem pela experiência.

## **5.2 Descrever experiências nas quais os estoques de conhecimentos dos executivos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho**

Esta seção tem como objetivo estabelecer uma discussão sobre os resultados desta pesquisa em relação às experiências nas quais os estoques de conhecimentos dos executivos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho. A análise dos casos indicou que essas experiências ocorreram por demandas externas e por demandas internas.

Percebeu-se que os dirigentes das organizações investigadas fizeram uso dos seus estoques de conhecimentos diante de experiências novas, buscando encontrar respostas imediatas para atender às demandas no trabalho. Este fato corrobora os pressupostos da abordagem da aprendizagem pela experiência, que defende a importância das experiências de disjunção para a aprendizagem. Segundo esta abordagem, para haver aprendizagem é necessária a ocorrência de um desnível entre os estoques de conhecimentos do aprendiz e uma experiência nova (DEWEY, 1979; JARVIS, 1987, 2006). Os resultados indicam que os gestores viveram experiências de disjunção diante de experiências novas (ver Quadro 8 (4)).

No que tange às experiências de disjunção por demandas externas, verifica-se que a aprendizagem ocorreu quando os executivos perceberem que não tinham respostas imediatas para atender às demandas não rotineiras. No intuito de atender a essas demandas, os executivos foram levados a refletir sobre o que já sabiam e sobre as experiências novas. A reflexão permite que o indivíduo construa novos significados e, assim, aprenda com as experiências novas (JARVIS, 1987, 2006).

No que concerne às experiências por demandas internas, observa-se que a aprendizagem ocorreu quando os dirigentes compreenderam que em seus estoques de conhecimentos não havia respostas imediatas para atender às demandas não rotineiras. Os executivos, então, refletiram sobre as experiências prévias e sobre as experiências novas. A reflexão é uma das estratégias utilizadas pelos executivos diante de experiências de disjunção e será objeto de discussão na próxima seção.

Observou-se que diante de experiências novas os executivos defrontaram-se com as alternativas de viver em harmonia ou em disjunção. Viver em harmonia significa a presunção de que as experiências passadas se repetiriam. Se isso acontecesse, nada seria acrescentado aos estoques de conhecimentos dos entrevistados e, então, nada aprenderiam.

Entretanto, as experiências novas levaram os executivos a optar por viver em disjunção. Com isso, os dirigentes constataram que não dispunham de respostas imediatas para a sua atuação no trabalho e que, para tê-las, seria necessário refletir sobre o que sabiam e sobre as experiências novas (DEWEY, 1979, 1980; KOLB, 1984, 1997; JARVIS, 1987, 2006). A opção por viver em disjunção contribuiu para a ampliação dos estoques de conhecimentos dos gestores e, assim, ocorreu aprendizagem, visto que os dirigentes não

estavam em harmonia com os seus arredores e não poderiam tomar as suas experiências como certas. Em razão disso, os resultados desta pesquisa também corroboram a teoria utilizada.

Os executivos entrevistados construíram suas experiências em um contexto social que pode fundamentar a sua aprendizagem, distorcê-la ou limitá-la. A aprendizagem é um processo que tem origem na própria vida e as experiências envolvem as interações entre as pessoas e os seus arredores e ocorrem em um contexto sócio-cultural-temporal (JARVIS, 1987, 2006), retratando, assim, as circunstâncias nas quais as experiências ocorreram.

Em função disso, os resultados deste estudo corroboram os dois princípios da teoria da experiência, formulados por Dewey (1979): princípio da continuidade e o da interação. O primeiro advoga que há uma continuidade entre as experiências de ontem e as experiências presentes e futuras e, por isso, toda experiência toma algo das experiências passadas e modifica de algum modo as experiências subsequentes. O segundo defende que uma experiência só pode ocorrer se o sujeito estiver inserido em um contexto de interação social, uma vez que o sujeito vive no mundo junto com outros indivíduos e nele estabelece interação constante com os objetos e outras pessoas (DEWEY, 1979).

Foi percebido que ao se depararem com desafios gerados pelas experiências de disjunção, os executivos sentiram-se impulsionados a aprender. Isso ficou evidenciado quando os executivos tiveram que dar respostas a demandas não corriqueiras e procuraram ampliar os seus estoques de conhecimentos para aprender. Neste sentido, os achados reforçam a posição de Elkjaer (2001), que entende que as pessoas aprendem diante de desafios, visto que diante de um problema o aprendiz para e reflete sobre a situação para mudar a sua prática.

Destarte, percebeu-se que executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural aprendem por meio de experiências de disjunção. A aprendizagem dá-se por intermédio de experiências de disjunção por demandas externas e por demandas internas. Na próxima seção a discussão dos resultados será em torno das estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar as experiências de disjunção.

### **5.3 Descrever as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências nas quais os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho**

Nesta seção serão discutidos os resultados obtidos na presente pesquisa em relação às estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências nas quais os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho. A análise dos três casos demonstrou que as estratégias utilizadas pelos dirigentes são: redes de relacionamentos, comunidades de prática e reflexão sobre as experiências de disjunção.

No que concerne às redes de relacionamentos, pode-se constatar que o cotidiano dos respondentes é marcado pela realização de inúmeros contatos com os públicos interno e externo das organizações em que trabalham. Verificou-se que nestes contatos os temas envolvidos são variados, versando sobre assuntos profissionais, pessoais ou gerais. Percebeu-se ainda que essas interações não obedecem a uma sequência pré-definida, mas parecem emergir das demandas do cotidiano, envolvendo temas como projetos de equipamentos, concorrências, orçamentos, pagamentos e recebimento de valores, recursos humanos, aspectos legais e previdenciários, entre outros (MINTZBERG, 1986, 2001; KOTTER, 2000).

No plano interno, a rede de contatos é formada pelos funcionários de diferentes níveis da organização, subordinados ou não ao executivo. Pode-se destacar que há consistência na afirmativa dos dirigentes a respeito dessa estratégia, visto que eles mencionaram no primeiro objetivo específico que os funcionários são seus aliados na busca por resultados. Parece congruente que diante de experiências de disjunção, os gestores tenham entre suas estratégias a rede de contatos formada pelos seus aliados no plano interno.

No plano externo, os dirigentes afirmaram que construir uma rede de relacionamento é uma forma de ter acesso rápido e seguro a informações que os coloque novamente em harmonia com os seus arredores, superando, assim, as experiências de disjunção (JARVIS, 1987, 2006). Parece que a opção por uma estratégia que envolva diferentes pessoas é uma maneira de garantir várias possibilidades de acesso a informações seguras (MINZBERG, 1986, 2001; KOTTER, 2000; LUCENA, 2001; MOTTA, 2004). Ademais, os executivos já haviam ressaltado a importância da interação com outros profissionais no primeiro objetivo específico deste estudo, o que demonstra que as redes de relacionamentos têm se constituído em um importante aliado para a aprendizagem e para a atuação desses dirigentes. Desse modo, os achados da presente pesquisa ratificam a teoria que a fundamenta.

Em relação às comunidades de prática, os achados desta investigação demonstram que os gestores entrevistados utilizam comunidades de prática como uma das estratégias para enfrentar experiências de disjunção. É importante salientar que esta estratégia somente foi registrada no caso CODISTIL. Também é importante lembrar que os executivos estudados trabalham em organizações que atuam sob o regime de encomendas. Este tipo de regime de

trabalho pode colocar um profissional diante de múltiplas possibilidades de demandas, inclusive diante de encomendas de equipamentos ainda não fabricado pela organização ou diante de demandas jurídicas ou contábeis advindas da aceitação de uma encomenda de equipamentos.

Diante do exposto, entende-se que os resultados aqui discutidos corroboram a teoria da aprendizagem situada, que defende que a criação de conhecimento é coletiva (LAVE; WENGER, 1991; BROWN e DUGUID, 1996; GHERARDI, NICOLINI E ODELLA, 1998, WENGER, 1998; WENGER e SNYDER, 2001; DUGUID e BROWN, 2001). Diante das experiências de disjunção, os executivos buscaram criar conhecimento a partir dos conhecimentos individuais dos membros da comunidade. A este respeito, Brown e Duguid (1996) dão uma contribuição relevante sobre a concepção de prática social e de conhecimento coletivamente construído. Para eles, a prática social não *minimiza ou elimina o conhecimento individual* (grifo do pesquisador), uma vez que as diferentes habilidades e conhecimentos de cada indivíduo permitem que todos conheçam coisas diferentes ou permitem que todos conheçam as coisas de maneiras diferentes, já que “o conhecimento disponível existente em um grupo, embora frequentemente invisível, é significativamente coletivo” (1996, p.64). O que justifica, portanto, a estratégia de comunidades de prática para enfrentar experiências de disjunção.

Observa-se ainda que as comunidades de prática são estruturas informais e paralelas às organizações. Contudo, o engajamento dos funcionários em comunidades de prática permitiu o compartilhamento, entre eles, de experiências e conhecimentos intimamente ligados às suas práticas profissionais. Essas relações formais e informais, ligando executivos, técnicos e operários, geram um multiassociativismo, pois os funcionários são ao mesmo tempo empregados da organização e membros de uma comunidade que gera conhecimento fora das relações formais da organização em que trabalham. Desse modo, os resultados desta investigação ampliam a literatura disponível sobre aprendizagem situada, uma vez que demonstram como os executivos utilizam a estratégia comunidades de prática diante de experiências de disjunção (SOUZA-SILVA e DAVEL, 2007; SOUZA-SILVA e SCHOMMER, 2008).

No que tange à reflexão sobre as experiências de disjunção, os executivos afirmam que esta é uma das estratégias utilizadas para enfrentar experiências de disjunção. De acordo com Dewey (1979), o conhecimento é uma situação de reflexão sobre uma experiência, e saber é a capacidade de identificar e definir dificuldades, descobrir e utilizar os dados disponíveis e os conhecimentos já existentes e de manipulá-los devidamente para chegar a um resultado

fundamentado. O autor aprofunda a questão ao afirmar que o conhecimento já consolidado não deve ser o objetivo final da aprendizagem e sim um meio para gerar novos conhecimentos, visto que a aprendizagem se dá a partir da reconstrução e reorganização das experiências.

Na reflexão o sujeito considera suas experiências como plataforma para criar novos conhecimentos e com isso melhorar suas ações, quer seja uma tomada de decisão ou uma resolução de problemas. O desenvolvimento da reflexão e a mudança de consciência são provavelmente responsáveis para que a reflexão se torne uma ação, fazendo com que o executivo tenha a capacidade de lidar com situações de incertezas e de mudanças, próprias das demandas de uma sociedade em rápidas transformações (SCHÖN, 1983).

Ao registrar que os entrevistados viveram experiências em que os seus estoques de conhecimento foram insuficientes para a sua atuação no trabalho e que para enfrentar tais situações recorreram à reflexão. Deste modo, os resultados deste estudo corroboram a teoria que suporta esta investigação, uma vez que, para aprender, eles se defrontaram com situações que exigiram mais conhecimento do que eles possuíam.

Os resultados demonstram que no entendimento da maior parte dos gestores, a reflexão sobre as experiências acontece “misturada” à prática cotidiana e a partir das demandas do trabalho. Neste caso, a reflexão pode ser caracterizada como reflexão na ação, pois acontece enquanto a ação ocorre: “modifica-se o que nós estamos fazendo enquanto estamos fazendo” (SCHÖN, 1983 p. 26).

Alguns executivos fizeram referências à reflexão fora do ambiente de trabalho. Estes profissionais alegaram que, na necessidade de resolver rapidamente as crises diárias, não encontram tempo para refletir durante o expediente de trabalho, e que as reflexões são feitas quando estão em suas residências, pois aí têm maior disponibilidade de tempo. Portanto, existe entre os executivos pesquisados a reflexão sobre a ação, a reflexão que acontece depois da ação (SCHÖN, 1983). Estes dois achados ratificam o arcabouço teórico desta pesquisa.

## **5.4 Descrever como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem.**

Esta seção discute os resultados deste estudo a respeito de como o trabalho dos executivos foi alterado pela aprendizagem. A análise indicou que a aprendizagem permitiu que os executivos dos três casos estudados desenvolvessem habilidades para articular diferentes conhecimentos sobre os papéis do executivo: a) conhecimento do negócio; b)

estabelecimento de prioridades; c) uso do poder; d) condução de reunião; e e) uso da “ferramenta” comunicação.

Diante da complexidade dos desafios enfrentados pelos executivos e da necessidade de processar quantidades elevadas de informação para dar respostas a estes desafios, os gerentes desenvolveram habilidades para articular diferentes conhecimentos sobre os papéis do executivo. Isso corrobora a literatura consultada sobre o trabalho do executivo (MINTZBERG, 1986, 2001; KOTTER, 2001; ZOLLO e WINTER, 2002; MOTTA, 2004).

Os resultados desta pesquisa indicam que os dirigentes desenvolveram habilidades ao longo de sua trajetória profissional, o que ratifica os pressupostos da aprendizagem pela experiência, que defende que a aprendizagem é ordenada e dinâmica, uma vez que toda experiência toma algo das experiências passadas e modifica de algum modo as experiências posteriores. Além disso, a aprendizagem também é simultaneamente histórica e social e tem dimensões longitudinais e transversais, visto que ocorre durante todo o tempo e em todas as situações em que as pessoas agem e interagem entre si e com o mundo físico (DEWEY, 1979, 1980; JARVIS, 2006).

No que tange ao conhecimento do negócio, os resultados corroboram os estudos sobre a importância de o executivo conhecer o segmento de atuação de sua organização (DRUCKER, 1980; MINTZBERG, 1986; MOTTA, 2004; WOOD, 2004). Percebeu-se que os gestores demonstraram conhecimento do negócio ao projetarem o papel a ser desempenhado por suas firmas diante dos investimentos da indústria petrolífera no Complexo de Suape. Os da Metalúrgica, ao afirmarem que a atuação da firma dar-se-á por meio de subcontratações para a fabricação de equipamentos leves ou de serviços, uma vez que atualmente a Empresa não detém a tecnologia e as certificações exigidas pelas companhias petrolíferas. Mas, afirmaram os dirigentes, continuaria atuando na fabricação de tanques para armazenamento de combustíveis em postos revendedores, ou seja, continuaria atuando no segmento de comercialização da cadeia de petróleo e gás natural. Os da ENGEMAN e CODISTIL ao compreenderem que há uma vantagem competitiva inicial por já serem fornecedoras da indústria petrolífera. Contudo, eles observam que o volume dos investimentos atuais no Complexo Industrial e Portuário de Suape deverá atrair outras empresas, o que significa que a concorrência por contratos para fornecimento de equipamentos e prestação de serviços e fornecimento de mão de obra para operação de máquinas e equipamentos das companhias petrolíferas e de petroquímica será mais acirrada.

Observou-se que a interação social com profissionais do setor metalmeccânico e com profissionais de outros setores contribuiu para que os executivos aprendessem sobre o negócio

das firmas em que trabalham. Dessa maneira, entende-se que esses resultados confirmam as premissas da aprendizagem situada, que advoga que a aprendizagem acontece nas interações das pessoas no mundo social (LAVE e WENGER, 1991; GHERARDI, NICOLINI e ODELLA, 1998; SOUZA-SILVA e SCHOMMER, 2006).

No que se refere ao estabelecimento de prioridades, os executivos afirmam que a tomada de decisão é a essência do seu trabalho. Este resultado mais uma vez ratifica a literatura pesquisada (BARNARD, 1979; DRUCKER, 1980; MINTZBERG, 1986, 2001; ESCRIVÃO, 1995; KOTTER, 2000; LUCENA, 2001; MOTTA, 2004). Segundo estes pesquisadores, uma das funções do dirigente é contribuir para a sobrevivência e desenvolvimento da empresa. Para isso, o dirigente deve decidir em que negócio a empresa estará empenhada e quais os caminhos que percorrerá, ou seja, o executivo deverá estabelecer prioridades na defesa dos interesses da sua organização. Um dos entrevistados comenta sobre isso:

É a questão do bom senso do executivo, ele tem que saber a importância das coisas, das ações que precisam ser feitas e usar o bom senso pra eleger aquela que tem que fazer antes das outras, porque quando tudo é urgente, nada é urgente (PAULO).

No que concerne ao uso do poder, os gestores afirmam que é necessário discernimento para saber a oportunidade e intensidade de usar o poder. Para eles, esse conhecimento vai sendo lapidado ao longo da trajetória do gestor, muito embora valores, experiências, habilidades e conhecimentos influenciem o estilo gerencial (MINTZBERG, 2001, MOTTA, 2004, ROBBINS, 2005). Kotter (2000) e Zollo e Winter (2002) defendem que, ao compreender o seu próprio papel, o gestor adquire capacidade de articular as diferentes particularidades sobre o seu trabalho, inclusive sobre o uso do poder. Assim sendo, entende-se que os resultados desta investigação corroboram a teoria aqui utilizada.

No que diz respeito às habilidades em conduzir reunião, os executivos pesquisados afirmam que reuniões fazem parte da sua vida profissional e podem ser um momento importante de aprendizagem. Em função disso, os dirigentes desenvolveram habilidades para conduzir reunião. Esta aprendizagem envolveu a busca de objetividade, a definição de agenda e de horário de início e término do evento, bem como a avaliação da necessidade de convocar reuniões. De acordo com Davel e Vergara (2005), a gestão organizacional e a vida profissional de um executivo podem ser consideradas como relações sociais, pois estes profissionais se relacionam permanentemente com inúmeras pessoas (LAVE e WENGER, 1991; GHERARDI, NICOLINI e ODELLA, 1998; SOUZA-SILVA e SCHOMMER, 2006).

As reuniões são momentos sociais em os executivos interagem com pessoas de dentro e de fora da firma, e em alguns momentos eles representam as suas organizações, desempenhando uma função pública (DRUCKER, 1980, MINZTBERG, 1986, LUCENA, 2001, MOTTA, 2004). Desse modo, o trabalho dos executivos foi alterado pelo desenvolvimento de habilidades em condução desses eventos. Assim sendo, os resultados deste estudo ampliam o arcabouço teórico utilizado sobre o trabalho do executivo ao explicitar como os executivos aprenderam a conduzir reunião.

Em relação às habilidades no uso da “ferramenta” comunicação, os dirigentes comentam que desde as primeiras experiências profissionais perceberam o significado da comunicação. Eles afirmam que a habilidade em comunicação foi uma aprendizagem relevante, especialmente em momentos de mudanças como, por exemplo, na implantação de sistemas de gestão de qualidade. A implantação desses sistemas exige mudanças profundas na organização e podem acarretar resistências e insatisfação em funcionários. Neste ponto, a habilidade em comunicação foi crucial para que os objetivos fossem alcançados. Ademais, os gerentes afirmam que a habilidade em comunicação inclui ouvir. A este respeito um executivo comenta:

Comunicação é uma coisa extremamente importante a nível de gestão (sic), saber ouvir é importantíssimo pra você colher informações, pra você fazer um trabalho em equipe. Tanto na melhoria de produtividade, como saber ouvir também os desejos □ as ansiedades de cada pessoa, de cada profissional (SÉRGIO).

Conforme a literatura consultada (DRUCKER; 1976; MINTZBERG, 1986, SVEIBY, 1998; KOTTER, 2000; KROGH; ICHIJO e NONAKA, 2001; ROBBINS, 2005; MICHENER, DELAMATE e MYERS, 2005, GIL, 2006), a comunicação é um aspecto central no trabalho do gestor. Para Michener, DeLamate e Myers (2005, p. 201), as experiências são transmitidas por intermédio de símbolos: “Para nos comunicar com sucesso, temos de dominar os modos de exprimir ideias e sentimentos que sejam aceitos na nossa comunidade”. Este aspecto é reforçado por Sveiby (1998) ao declarar que os gestores devem desenvolver habilidades em comunicação, pois o seu trabalho depende fortemente de sua rede de contatos. Portanto, os resultados desta investigação reforçam a literatura pesquisada.

Finalmente, cabe discutir a relação entre as duas abordagens utilizadas neste estudo: a aprendizagem situada e a aprendizagem pela experiência. Entende-se que há uma proximidade entre estas abordagens. Em primeiro lugar, por serem manifestações construtivistas, visto que são processos de aprendizagem que atribuem significado às experiências (MERRIAM e CAFFARELLA, 1999; MERRIAM, CAFFARELLA e

BAUMGARTNER, 2007). Em segundo lugar, percebe-se que há uma interseção entre as abordagens, pois em ambas “[...] todo o processo está embutido numa prática social, o que significa que a aprendizagem envolve mudanças tanto na prática social como em indivíduos engajados em uma contínua reorganização e reconstrução de sua experiência” (ELKJAER, 2001, p. 113-114). Além disso, entende-se que esta investigação contribui com o campo da aprendizagem organizacional ao identificar pontos de interseção entre diferentes abordagens teóricas e, com isso, oferece à comunidade empresarial e acadêmica resultados sobre aprendizagem de executivos a partir de uma perspectiva multiparadigmática (EASTERBY-SMITH E ARAUJO, 2001; ANTONELLO e GODOY, 2007; FENWICH, 2008).

Este capítulo buscou demonstrar como os resultados obtidos contribuem para o conhecimento da aprendizagem organizacional. A maior parte das evidências ratifica e reforça as abordagens da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência, utilizadas como referencial teórico. Acredita-se que este estudo colabora para o fortalecimento do campo da aprendizagem organizacional ao mostrar pontos de interseção entre essas duas abordagens, preenchendo, dessa forma, uma lacuna nos estudos acadêmicos sobre o tema. Ademais, esta pesquisa busca colaborar com as pesquisas sobre a aprendizagem de executivos no Brasil e, em particular, no Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). O próximo capítulo apresentará as conclusões do estudo.

## 6 Conclusões, implicações e recomendações

---

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões desta investigação cujo objetivo é compreender alguns aspectos da aprendizagem de executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural. Para tal, foram utilizadas as manifestações construtivistas da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência como referencial teórico. A metodologia adotada foi a de estudo de caso qualitativo, e a estratégia metodológica foi um estudo de múltiplos casos. O segmento empírico foi desenvolvido em três organizações do setor metalmeccânico e localizadas na Região Metropolitana de Recife.

O capítulo está dividido em três seções. Inicialmente apresentam-se as conclusões extraídas das perguntas de pesquisa. Em seguida, apresentam-se algumas implicações deste estudo para a prática e, por último, apresentam-se as recomendações para pesquisas futuras.

### 6.1 Conclusões

Nesta seção serão apresentadas as conclusões deste estudo. As conclusões correspondem aos objetivos específicos e representam uma síntese do que foi discutido no capítulo anterior.

1) No contexto prático-social os executivos aprendem interagindo com parceiros, com superiores hierárquicos e com funcionários de menor nível hierárquico.

Por meio desta pesquisa concluiu-se que no contexto prático-social os executivos aprendem interagindo com parceiros, com superiores hierárquicos e com funcionários de menor nível hierárquico. Em relação às interações com parceiros, os gestores aprendem interagindo com profissionais do setor metalmeccânico e com profissionais de outros setores, tais como entidades de classe e órgãos fiscalizadores. No caso Metalúrgica, destacou-se a aprendizagem com profissionais do setor metalmeccânico relativas à fabricação de equipamentos, mercado de bens de capital, entre outros. Observa-se que essas interações contribuem para a aprendizagem dos executivos por meio de trocas de conhecimentos, informações, visões de mercado e de negócios. Essas interações também envolvem a troca de experiências e conhecimentos sobre a parte técnica e comercial do setor metalmeccânico, bem como sobre aspectos administrativos e financeiros decorrentes de empresas desse ramo de atividades. No caso da ENGEMAN, foi destacada a aprendizagem com clientes, momento em que os gestores aprendem a identificar as necessidades das organizações contratantes, tais como especificações de equipamentos ou de serviços. No caso CODISTIL, o destaque deu-se

em relação à interação com profissionais de órgãos fiscalizadores, por exemplo, Ministério do Trabalho e Corpo de Bombeiros, em que os dirigentes aprendem sobre legislação e sobre normas e procedimentos desses órgãos.

No que se refere às interações com superiores hierárquicos, os resultados evidenciam que os profissionais envolvidos são da organização atual ou são de outras organizações onde os respondentes trabalharam anteriormente. Nos três casos selecionados há registros de aprendizagem envolvendo temas como relacionamento interpessoal, empresas familiares e forma de conduzir os negócios, importância de ouvir os interessados antes de tomar decisões, capacidade analítica, conveniência de não prolongar momentos de tensão, busca contínua por melhoria, setor metalúrgico e licitações em órgãos públicos. No caso Metalúrgica, deve ser destacada a aprendizagem sobre como um executivo *não deve tratar* (grifo do investigador) funcionários e pessoas.

Nas interações com funcionários de menor nível hierárquico os executivos aprendem a perceber falhas nas operações e a lidar com funcionários e transformá-los em aliados. Os executivos dos três casos destacam que o fato de se relacionarem com funcionários que têm experiência no setor metalmeccânico permite identificar maneiras de melhorar as operações.

As interações com funcionários de menor nível hierárquico apresentam dois desdobramentos, e é por meio destes desdobramentos que os dirigentes legitimam-se entre os funcionários. Vale destacar que legitimar-se significa ser aceito e ser respeitado pelos funcionários. Assim sendo, os dirigentes dos três casos legitimam-se pela criação de uma relação de confiança e pelo conhecimento profissional. Na primeira, percebeu-se que os gestores aprendem que respeito, atitude amistosa, humildade, reconhecimento dos próprios erros são fatores importantes para se estabelecer uma relação de confiança e, para isso, os executivos devem utilizar uma linguagem simples e direta. Um aspecto comum aos três casos diz respeito às ideias e sugestões dadas pelos funcionários de menor nível hierárquico. Pode-se observar que os executivos são aceitos e respeitados por esses funcionários ao ouvir, incentivar e valorizar as suas contribuições. No caso Metalúrgica, foi ressaltado que a relação confiança é consolidada quando os funcionários percebem que o dirigente se interessa por suas necessidades, que vão desde o salário pago com pontualidade até a conservação de equipamentos no refeitório.

Na legitimação pelo conhecimento profissional, foi observado que os gestores aprenderam que para se legitimar precisam demonstrar que conhecem as operações de sua área de atuação. Este conhecimento envolve dimensões muito amplas e exige que os gestores demonstrem que sabem: detectar falhas, apontar soluções, resolver conflitos entre interesses

peçoais e profissionais, realizar trabalhos relevantes e receber promoção para ocupar cargos relevantes.

2) Os executivos aprendem por meio de experiências de disjunção. Estas experiências ocorreram por demandas externas e por demandas internas.

Por meio desta pesquisa pode ser concluído que os executivos dos casos estudados aprendem por intermédio de experiências de disjunção. Nos três casos selecionados emergiu a categoria experiências de disjunção por demandas externas, enquanto a categoria experiências de disjunção por demandas internas emergiu apenas nos casos Metalúrgica e ENGEMAN

Os executivos do caso Metalúrgica perceberam que os estoques de conhecimento foram insuficientes para atender a duas demandas externas: a fabricação de tanques “jaquetados” para armazenamento de combustíveis em postos revendedores e a fabricação de equipamentos para usina de biodiesel. No caso ENGEMAN, as experiências de disjunção surgiram diante de três demandas: um plano econômico de combate à inflação, uma negociação para representação de uma empresa internacional fabricante de equipamentos de dragagem e uma reforma de equipamentos de mineração. As experiências de disjunção com os gestores da CODISTIL aconteceram quando os seus estoques de conhecimentos foram confrontados pela necessidade de fabricação de equipamentos com calotas nas extremidades, pela fabricação de equipamentos de grandes dimensões e para atender a processos de importação de máquinas e equipamentos.

No que se refere às experiências de disjunção por demandas internas, foi percebido que os executivos também aprendem ao se verem diante desse tipo de experiências de disjunção. No caso Metalúrgica, os executivos aprenderam em suas experiências de disjunção ao serem confrontados por duas experiências novas: a) avaliação de empresas; e b) questões da legislação sobre débitos tributários e previdenciários com a União. Enquanto os dirigentes da ENGEMAN aprendem em suas experiências de disjunção ao se depararem com demandas: a) avaliação de risco; e b) questões financeiras. No caso CODISTIL não houve registros de experiências de disjunção por demandas internas.

As experiências novas levaram os executivos a refletirem sobre o desnível existente entre os seus estoques de conhecimentos e as experiências novas. As experiências de disjunção são um pré-requisito para que a aprendizagem ocorra. Nos casos estudados as experiências de disjunção ocorreram da seguinte forma: nos três casos essas experiências ocorreram para dar respostas a demandas externas e em dois casos ocorreram para atender demandas internas. Essas experiências exigiram que os gestores aprendessem a lidar com o novo e levaram estes profissionais a refletir e, em consequência, a atribuir significado às

experiências novas, o que permitiu a ampliação dos seus estoques de conhecimentos e, dessa forma, eles aprenderam. Sem a ocorrência de disjunção, os dirigentes estariam em harmonia com os seus arredores e as suas experiências seriam tomadas como certas e nada aprenderiam, pois nada acrescentaram aos seus estoques de conhecimentos.

3) Para enfrentar experiências de disjunção os executivos utilizam as estratégias: redes de relacionamentos, comunidades de prática e reflexão sobre as experiências de disjunção.

Por meio desta investigação concluiu-se que ao serem defrontados com experiências de disjunção, os executivos aprendem por intermédio de diferentes estratégias: redes de relacionamentos, comunidades de prática e reflexão sobre as experiências de disjunção. Vale ressaltar que a categoria reflexão sobre as experiências de disjunção emergiu nos três casos. A categoria redes de relacionamentos emergiu nos casos Metalúrgica e ENGEMAN, e a categoria comunidades de prática emergiu apenas no caso CODISTIL.

Os executivos da Metalúrgica e da ENGEMAN aprendem por meio de redes de relacionamentos. Estas interações caracterizam a relevância do aspecto relacional para a aprendizagem organizacional, ratificando as premissas da aprendizagem situada, que considera a aprendizagem um aspecto integral e inseparável da prática social. Observou-se que as redes de relacionamentos não se limitam ao ambiente atual de trabalho, uma vez que os executivos interagem com profissionais do setor metalmeccânico, de outras organizações, com clientes e com fornecedores.

A categoria comunidades de prática é uma estratégia que emergiu somente no caso CODISTIL. Os executivos buscaram em seu contexto de trabalho soluções novas para atender às demandas e ampliar os seus estoques de conhecimentos. As comunidades de práticas geraram conhecimentos novos e, com isso, os seus componentes aprenderam, e foram capazes de dar solução às demandas: fabricação de equipamentos ainda não produzidos na empresa e controle das etapas para fabricar equipamentos de grandes dimensões.

No que tange à reflexão, os dirigentes dos três casos estudados utilizam esta estratégia para enfrentar situações em que os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para a sua atuação no trabalho. Os resultados demonstram que a reflexão pode acontecer de duas maneiras: dentro ou fora do ambiente de trabalho. Para a maior parte dos respondentes a reflexão sobre as experiências de disjunção acontece “misturada” à prática cotidiana e a partir de demandas do trabalho. Neste caso, as demandas exigiram que os executivos buscassem soluções novas para dar respostas às experiências de disjunção. Este tipo de reflexão pode ser caracterizado como reflexão na ação, pois acontece enquanto a ação está ocorrendo.

Por outro lado, alguns executivos fizeram menção à reflexão fora do ambiente de trabalho. Estes profissionais alegaram que não encontram tempo para refletir durante o expediente, pois precisam resolver rapidamente as crises diárias. A reflexão, então, ocorre em suas residências, pois aí têm maior disponibilidade de tempo. Este tipo de reflexão pode ser caracterizado como reflexão sobre a ação, pois acontece depois que a ação ocorreu.

4) O trabalho dos executivos foi alterado por meio do desenvolvimento de habilidades: conhecimento do negócio, estabelecimento de prioridades, uso do poder, condução de reunião e uso da “ferramenta” comunicação.

No que tange às habilidades para articular diferentes conhecimentos sobre os papéis do executivo, os dirigentes da Metalúrgica, ENGEMAN e CODISTIL estão sensíveis à importância do trabalho do executivo para a sociedade e para as suas organizações. Cabe a estes profissionais impulsionar os processos de mudanças em suas empresas, bem como defender seus interesses sociais e econômicos. Ademais, cabe-lhe a representação institucional das organizações em que trabalham, junto a diversos públicos: empregados, clientes, consumidores, acionistas, investidores, autoridades e público em geral, o que amplia a importância da aprendizagem para o cotidiano desses profissionais cujo trabalho influencia diretamente os resultados e a sobrevivência de suas firmas.

Por intermédio desta investigação pode-se concluir que a aprendizagem contribuiu para alterar o trabalho dos executivos selecionados. Verificou-se que a aprendizagem destes profissionais apresentou alguma diversidade em relação às habilidades desenvolvidas. A categoria conhecimento do negócio apareceu nos casos Metalúrgica e ENGEMAN. Observou-se que apenas no caso Metalúrgica emergiu a categoria habilidades para estabelecer prioridades. Já a categoria habilidades em conduzir reunião surgiu nos casos ENGEMAN e CODISTIL. Enquanto apenas no caso CODISTIL emergiu a categoria habilidades para usar a “ferramenta” comunicação.

No que diz respeito ao conhecimento do negócio, os gestores da Metalúrgica e da ENGEMAN apresentaram coerência em relação ao papel que suas organizações poderão desempenhar no processo de implantação e de consolidação dos investimentos da cadeia de petróleo e gás natural em Pernambuco. Os executivos da Metalúrgica, ao afirmaram a atual defasagem tecnológica da Empresa em relação às necessidades e exigências da indústria petroleira. Este aspecto motivou o seu direcionamento para a fabricação de equipamentos leves, como é o caso de tanques para armazenar combustíveis em postos revendedores, e para atuar por meio de subcontratação para a fabricação de equipamentos leves e de prestação de serviços. Os dirigentes da ENGEMAN, ao reconhecerem que a Empresa conta com uma

vantagem competitiva inicial por já ser fornecedora da Petrobras desde 1983. Contudo, eles demonstraram ter ciência de que os atuais investimentos no Complexo Industrial e Portuário de Suape deverão atrair empresas concorrentes, o que tornará a disputa por contratos bastante acirrada.

No que concerne ao estabelecimento de prioridades, os executivos do caso Metalúrgica demonstram que o desenvolvimento dessas habilidades foi muito influenciado pelas experiências prévias, pela formação acadêmica e pelas características pessoais. As dificuldades encontradas no cotidiano destes profissionais também influenciam o desenvolvimento dessas habilidades, uma vez que os dirigentes aprenderam ao serem confrontados com desafios e dificuldades. Parece que as dificuldades enfrentadas para garantir a sobrevivência da Metalúrgica na década de 1990 levaram estes profissionais a aprenderem a estabelecer prioridades diante dos desafios e demandas daquele período.

No que tange ao uso do poder, os gerentes entrevistados advogam que há necessidade de serem comedidos no uso do lastro concedido pelo poder e pelo *status* do cargo. O uso deve ser feito com parcimônia, visto que o trabalho gerencial é feito por intermédio das pessoas que compõem a organização. O uso indiscriminado do poder pode criar muitos conflitos na organização e, além disso, dificultar a criação de uma relação amistosa no ambiente de trabalho. Dessa forma, os gerentes consideraram importante que o gestor seja sensível à oportunidade em que se faz necessário usar a sua autoridade formal.

Em relação ao uso da “ferramenta” comunicação, os executivos entrevistados no caso CODISTIL demonstraram que o desenvolvimento dessas habilidades foi muito influenciado por suas experiências prévias. Os gestores aprenderam que as habilidades em comunicação foi uma aprendizagem relevante, especialmente na implantação de sistemas de qualidade. A implantação desses sistemas exige mudanças profundas na organização e acarreta resistências e insatisfação, o que exige que o gestor tenha habilidade para “vender” a ideia às pessoas envolvidas. A forma e o momento de responder aos questionamentos e solicitações dos funcionários também podem ajudar a criar um relacionamento mais cooperativo.

As reuniões são momentos sociais em que os executivos interagem com pessoas de dentro e de fora da organização e, em muitos momentos, eles representam as organizações em que trabalham. Os dirigentes pesquisados afirmaram que este tipo de eventos faz parte do cotidiano e que podem ser oportunidades de aprendizagem, visto que ocorrem por meio da interação com outras pessoas. Assim, a habilidade em conduzir reuniões é uma forma de envolver pessoas e atingir metas.

## 6.2 Implicações para a prática

Esta seção busca responder às justificativas para a prática do capítulo introdutório, momento em que foram indicados os principais interessados (*stakeholders*) nos resultados deste estudo: a) executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural; b) profissionais que atuam na formação de executivos e c) estudantes de graduação e pós-graduação em Administração e áreas afins.

Em relação aos executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural, entende-se que os resultados desta investigação podem ajudar em suas reflexões sobre as suas práticas no ambiente de trabalho. Acredita-se que os gestores podem agir proativamente para viabilizar o desenvolvimento de habilidades caso conheçam mais detalhadamente algumas facetas envolvidas no processo de aprendizagem profissional. Estando mais sensíveis à relevância dos relacionamentos e dos significados que os gerentes atribuem às suas experiências no trabalho, os dirigentes poderão compreender melhor a sua evolução profissional. Dessa forma, torna-se importante que os gestores passem a entender os diferentes aspectos da aprendizagem profissional.

Entender o papel da aprendizagem e as relações desta com as atividades desenvolvidas em seu trabalho pode dar oportunidade aos executivos para compreenderem melhor como a prática social e as experiências influenciam as atividades no ambiente corporativo e, assim, podem melhorar o seu desempenho como profissionais e os resultados das organizações em que trabalham. Acredita-se ainda que os resultados aqui expostos possam contribuir para que os executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural possam perceber a importância do aspecto relacional para a sua aprendizagem, visto que a aprendizagem está fortemente vinculada ao contexto prático-social do ambiente de trabalho.

Ao compreenderem como os gestores aprendem por meio de suas experiências, os profissionais envolvidos com a formação de executivos podem refletir sobre diferentes aspectos do processo de aprendizagem. Um desses aspectos diz respeito às experiências pessoais e profissionais dos executivos. Essas experiências podem contribuir significativamente para os resultados buscados pelas organizações. Outro aspecto a ser considerado, relaciona-se ao desenvolvimento da prática reflexiva, uma vez que os resultados demonstram que para aprender a resolver problemas os executivos entrevistados refletiram sobre as suas experiências no ambiente organizacional.

Professores universitários e profissionais de recursos humanos, por sua vez, compõem outro grupo de profissionais que atuam na formação e desenvolvimento de executivos. No que

diz respeito aos professores, acredita-se que os achados desta pesquisa podem contribuir para a formação de seus alunos ao se considerar no processo de ensino>aprendizagem as experiências dos discentes. Quanto aos profissionais de recursos humanos, os resultados aqui expostos podem fornecer esclarecimentos sobre a relevância do contexto prático-social das organizações. Tomando como base os resultados aqui apresentados, sugere-se uma adequação dos programas de desenvolvimento profissional de forma que seja considerada a aprendizagem no ambiente natural de trabalho, uma vez que com os resultados desta investigação constatou-se que os executivos pesquisados desenvolveram habilidades por meio de processos de aprendizagem informal e em seu próprio ambiente de trabalho.

Dessa maneira, os profissionais de recursos humanos poderão perceber que a aprendizagem ocorre continuamente na vida de um indivíduo, inclusive no trabalho. Acredita-se, desse modo, que os programas de desenvolvimento profissional levem em consideração a aprendizagem como um processo mais amplo do que a aprendizagem formal, em que os aprendizes estão envolvidos em cursos e treinamento com local e horário pré-estabelecidos.

No que concerne ao grupo formado por estudantes de graduação e de pós-graduação em Administração e áreas afins, defende-se que os resultados obtidos podem contribuir com este grupo ao induzir que a sua formação acadêmica pode ser complementada por processos de aprendizagem que levem em consideração as suas experiências de vida. Assim sendo, os estudantes de graduação e pós-graduação devem levar em consideração que a formação acadêmica obtida no ambiente de universidades e de faculdades pode oferecer importantes oportunidades para a sua formação profissional, entretanto os estudantes devem perceber que a educação formal pode ser complementada com as experiências cotidianas do ambiente organizacional.

Nesta perspectiva, os programas de estágios e de *trainees* podem oferecer oportunidades de enriquecimento para os estudantes de graduação e futuros gestores, visto que colocam os alunos em contato direto com a realidade cotidiana das organizações. Ademais, estes programas devem incentivar os estudantes a estabelecer conexões entre os trabalhos desenvolvidos em sala de aula e os trabalhos desenvolvidos no ambiente organizacional.

### **6.3 Recomendações para pesquisas futuras**

Esta pesquisa apresentou algumas conclusões a respeito da aprendizagem de executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural.

Acredita-se que outros estudos podem ser desenvolvidos e que possam contribuir com a literatura sobre aprendizagem organizacional e mais especificamente sobre a aprendizagem de executivos. Em função disso, aqui são feitas algumas recomendações para pesquisas futuras no campo da aprendizagem organizacional:

- Realizar estudos em outras organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural para verificar se os resultados encontrados se confirmam;
- Elaborar estudos em outras organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural para descrever a influência da cultura organizacional nos processos de aprendizagem de executivos;
- Desenvolver estudos que descrevam a aprendizagem interorganizacional no setor metalmeccânico;
- Elaborar estudos em que se investigue a formação de comunidades de práticas entre executivos de organizações do setor metalmeccânico.

## REFERÊNCIAS

Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco - Agência CONDEPE/FIDEM. Disponível em <http://www.condepefidem.pe.gov.br/>. Acesso em 22/03/2009.

Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP. Disponível em [http://www.anp.gov.br/conheca/anp\\_10anos.asp](http://www.anp.gov.br/conheca/anp_10anos.asp) Acesso em 11/01/2009.

ALEM, A. C; PESSOA R. M. O setor de bens de capital e o desenvolvimento econômico: quais são os desafios? **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 71-88, set. 2005. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set2203.pdf> Acesso em 21/01/2009.

AMATUZZI, M. Experiência: um termo chave para a Psicologia. *Memorandum*, n. 13, 2007, p. 8-15. Disponível em <http://www.fafich.ufmg.br/~memorandum/a13/amatuzzi05.pdf> Acesso em 15/06/2009.

ARAGÃO, A. **Estimativa da Contribuição do Setor Petróleo ao Produto Interno Bruto Brasileiro: 1955/2004**. Dissertação (Mestrado) - COPPE Universidade Federal do Rio de Janeiro. Planejamento Energético, 2005.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Roberto Ruas, Claudia Simone Antonello e Luiz Henrique Boff (Orgs.). Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_. GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. In: **Encontro Anual da ANPAD**. 2007. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, CD-ROM.

ARGYRIS, C. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: **Aprendizagem organizacional: os melhores artigos de Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BASTOS, A V; GONDIM, S.; LOIOLA, E; MENEZES, I; NAVIO, V. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: **II Encontro de estudos Organizacionais**, Recife, *Anais...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional, PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

Brasil. Ministério de Minas e Energia. Matriz Energética Nacional 2030 / Ministério de Minas Energia; colaboração Empresa de Pesquisa Energética. Brasília: MME: EPE, 2007.

Brasil. Empresa de Pesquisa Energética. Balanço Energético Nacional 2008: Ano base 2007 / Empresa de Pesquisa Energética. Rio de Janeiro: EPE, 2008. Disponível em <http://www.mme.gov>. Acesso em 15/01/2009

British Petroleum. Disponível em [www.bp.com](http://www.bp.com). Acesso em 22/02/2009

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. In: COHEN, M. D.; SPROULL, L. S. (eds.). **Organizational learning**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

Cadastro Industrial de Pernambuco 2007/2008. Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco. Recife: FIEPE, 2008.

CANDY, P. **Self direction for lifelong learning: a comprehensive guide to theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991

CANELAS, A. L. S. **Evolução da importância econômica da indústria de petróleo e gás natural no Brasil: contribuição a variáveis macroeconômicas**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro. COPPE. Planejamento Energético, 2007.

Center for Strategic and International Studies. Disponível em [www.csis.org/about/](http://www.csis.org/about/) Acesso em 28/01/09.

CHOO, C.H. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2ª. ed. São Paulo: Editora SENAC. 2006.

Código Tributário Nacional. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5172.htm) Acesso em 24/07/2009.

CONTADOR, J.C. Modelo geral das atividades da empresa. **Gestão & Produção** v.8, n.3, p.219-236, dez. 2001.

DAVEL, E.; VERGARA, S. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. **Revista de Administração de Empresa**, v. 45, n. 1, jan/mar, 2005, p. 10-13.

DE GEUS, A. A empresa viva. In: **Aprendizagem organizacional: os melhores artigos de Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DEWEY, J. *Democracia y educacion una introduccion a la filosofia de la educacion*. 2ª. ed. Buenos Aires: Losada, 1953.

\_\_\_\_\_. **Experiência e educação**. 3ª. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1979.

\_\_\_\_\_. **Vida e educação. In: Experiência e natureza. Lógica: a teoria da investigação. A arte como experiência. Vida e educação. Teoria da vida moral**. Coleção Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1980, Capítulo 1, p. 113-135.

DIDIER, J. **Como os gerentes de meios de hospedagem aprendem: um estudo de múltiplos casos sob as óticas da aprendizagem situada, da aprendizagem pela experiência e da estratégia como prática**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco. PROPAD. Administração, 2008.

DIEESE, Diagnóstico do complexo metal-mecânico brasileiro. DIEESE e Confederação Nacional dos Metalúrgicos (CNM/CUT). São Paulo: DIEESE e CNM/CUT, 1998.

DRUCKER, P. **A nova era da administração**. São Paulo: Pioneira, 1976.

\_\_\_\_\_. **Administração em tempos turbulentos**. 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Pioneira, 1980

\_\_\_\_\_. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUGUID, P.; BROWN, J. S. Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização. In: **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. Maria Tereza Leme Fleury, Moacir de Miranda Oliveira Jr. (Organizadores). São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, L. E. D. O Petróleo no Início do Século XX: alguns elementos históricos. **Revista Brasileira de Energia**. v. 4, n. 1, 1995.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE J.; ARAUJO, L **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. Mark Easterby-Smith, John Burgoyne, Luis Araujo. (Coord.) São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. M. ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. Mark Easterby-Smith, John Burgoyne, Luis Araujo. (Coord.) São Paulo: Atlas, 2001.

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

ELKJAER, B. Social learning theory: learning as participation in social processes. In: **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Mark Easterby-Smith e Marjorie A. Lyles (Coord.). Main Street: Blackwell Publishing, 2005.

\_\_\_\_\_. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. Mark Easterby-Smith, John Burgoyne, Luis Araújo (Coord.). São Paulo: Atlas, 2001.

ESCRIVÃO, E. **A Natureza do Trabalho do Executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 1995.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 9<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 1984.

FENWICK, T. Understanding relations of individual collective learning in work: a review of research. **Management Learning**, v.39, n.3, 2008, p. 277-243

FERNANDEZ Y FERNANDEZ, E. ; PEDROSA, O. A Petrobras e o Conteúdo Local. **Revista BRASIL ENERGIA**, Edição Especial - Outubro de 2003, p.136. Disponível em [www.onip.org.br](http://www.onip.org.br). Acesso em 31/01/2009.

\_\_\_\_\_. ALVARENGA, M. **A Indústria Nacional de Bens e Serviços**. Disponível em [www.onip.org.br](http://www.onip.org.br). Acesso em 31/01/2009.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FUSER, I. **O petróleo e o envolvimento militar dos Estados Unidos no Golfo Pérsico (1945-2003)**. Dissertação (Mestrado) - MINTER/DINTER. Universidade Estadual de São Paulo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e Universidade Estadual de Campinas. Relações Internacionais, 2005.

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.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.3, Mai. /Jun. 1995a, p. 21-29.

\_\_\_\_\_. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, p. 58-63, Mar./Abr. 1995b.

\_\_\_\_\_. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, Jul./Ago. 1995c.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

Instituto Brasileiro de Geografia E Estatística. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/default.php>. Acesso em 13/03/2009.

International Energy Agency. Disponível em <http://www.iea.org/>. Acesso em 11/01/2009.

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.

\_\_\_\_\_. **Towards a comprehensive theory of human learning**. New York: Routledge, 2006

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

KOLB, D. A. **Experience learning**. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

\_\_\_\_\_. A gestão e o processo de aprendizagem. In: **Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas** (Coord.) Ken Sarkey. São Paulo: Futura, 1997.

KOTTER, J. **Afinal, o que fazem os líderes? A nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

LIMA, J. P. R.; SICSÚ, A. B.; PADILHA, Maria Fernanda F G. Economia de Pernambuco: Transformações Recentes e Perspectivas no Contexto Regional Globalizado. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 38, p. 525-541, 2007.

LOIOLA, E; BASTOS, A.V. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n.3, p. 181-201, Jul./Set. 2003.

LUCENA, E. A. **A aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis**. 2001. Tese (Doutorado) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTOS, P.L.C.L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. Anielson Barbosa da Silva; Christiane Kleinübing Godoi; Rodrigo Bandeira de Mello. (Org.). São Paulo: Saraiva, 2006, v. Único.

MELO, J. F. B. **Aprendizagem profissional de gerentes gerais de agências da Caixa Econômica Federal**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco. PROPAD. Administração, 2008.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (USA): Jossey-Bass, 1998.

\_\_\_\_\_. CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. 2ª. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R.; BAUMGARTNER, L **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. 3ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

MEZIROW, J. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MICHENER, H.; DELAMATE, J. MYERS, D. **Psicologia social**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

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

\_\_\_\_\_. As funções do gerente. In: **O processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, L. V. S. **A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do Hospital Moinho de Vento**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico – Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

\_\_\_\_\_. SILVA, M. A.; CUNHA, C. J.A.C. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **RAE eletrônica**, v.3, n.1, Art. 7, jan./jun.2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1854&Secao=ORGANIZA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>. Acesso em 15/04/2009.

MORAES, M. A. F. As profundas mudanças institucionais ao longo da história da agroindústria canavieira e os desafios atuais. **Revista Economia Aplicada**, v.11, n. 4, dez. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-80502007000400005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-80502007000400005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 20/02/2009.

MOREIRA, M.A. **Teorias da Aprendizagem**. São Paulo: EPU, 1999.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management**. v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed.rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3ª. ed. Thousands Oaks: Sage, 2002.

Petróleo Brasileiro S/A - PETROBRAS. Disponível em <http://www.petrobras.com.br> Acesso em 22/07/2009.

Petroquímica Pernambuco (PetroquímicaSuape). Disponível em [www.petroquimicaSuape.com.br](http://www.petroquimicaSuape.com.br) Acesso em 12/06/2009.

PICCININI, C; FARIAS, C. Capacitação tecnológica e competitividade empresarial no setor de mecânica de precisão no RS. In: **XXII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Foz do Iguaçu/PR, **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. Mark Easterby-Smith, John Burgoyne, Luis Araújo (Coord.). São Paulo: Atlas, 2001.

PROMINP. <http://www.prominp.com.br/paginadinamica.asp?grupo=245&apres=dflt>. Acesso em 27/12/2009

Ministério de Minas e Energia. Resenha energética brasileira: resultados finais de 2007. Disponível

[http://www.mme.gov.br/site/menu/select\\_main\\_menu\\_item.do?channelId=1432&pageId=15304](http://www.mme.gov.br/site/menu/select_main_menu_item.do?channelId=1432&pageId=15304). Acesso em 14/01/2009.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2005.

SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. USA: Basic Books, 1983.

SILVA, R. M. **Aprendizagem e Competências de Gestores da Superintendência Regional do Nordeste da INFRAERO**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco PROPAD, 2008.

SIMÃO, N. B. **A Reestruturação do Setor Petrolífero no Brasil: A Questão da Tributação**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE. Planejamento Energético, 2001.

Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado de Pernambuco (SIMMEPE). Disponível em <http://www.simmepe.org.br/> Acesso em 14/06/2009

SOUZA-SILVA, J.; DAVEL, E. Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática. **Revista de Administração de Empresas**. v. 47, n.3. Jul/Set. 2007, p. 53-65.

\_\_\_\_\_.; SCHOMMER, P. 2008 A pesquisa em comunidades de prática: panorama atual e perspectivas futuras. **Organização & Sociedade**, v.15, n.44, Jan/Mar, 2008, p. 105-127.

\_\_\_\_\_. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n.2, abri/jun 2009, p. 176-189.

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

STEWART, T. **Capital intelectual**. 11<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUSS, A; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2<sup>a</sup>. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro. Campus, 1998.

SZMRECSÁNYI, T.; MOREIRA, E. P. O Desenvolvimento da Agroindústria Canavieira do Brasil desde a Segunda Guerra Mundial. **Estudos Avançados**, v. 11, n. 5, abril de 1991, p. 57-79 Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40141991000100006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141991000100006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 20 fev. 2009.

TOLMASQUIM, M. T.; GUERREIRO, A.; GORINI, R. Matriz energética brasileira: uma prospectiva. **Novos estudos CEBRAP**, n. 79, 2007, p. 47-69. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/nec/n79/03.pdf> Acesso em 27/01/09.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: **Pesquisa qualitativa em Administração**. Organizadores: Marcelo Milano Falcão Vieira, Deborah Moraes Zouain. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VIEIRA, N. S. **Aprendizagem em Consultoria Organizacional realizada em ONGs: uma investigação sobre os aprendizados obtidos pelos consultores que atuam neste campo peculiar e multifacetado.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco. PROPAD. Administração, 2008.

VITÓRIO, S. B. C. **A aprendizagem de gestores de empresas de incorporação da Região Metropolitana de Recife por meio de experiências e reflexões: um estudo de múltiplos casos.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco - PROPAD, Administração - 2009.

VON KROGH, G.; ICHJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001

WENGER, E. **Communities of practice. Learning, meaning and identity.** Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. In **Aprendizagem organizacional. Harvard Business Review.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WOOD, T. Mudança organizacional: uma introdução ao tema. In: **Mudança organizacional.** 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZOLLO, M. e WINTER S.G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science.** v. 13, n. 3. May–June 2002, p. 339–351.

ZUBOFF, S. Automatizar/informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. **Revista de Administração de Empresa.** São Paulo: v.34, n. 6, p. 80-91, nov-dez. 1994.

## APÊNDICE A - Carta de apresentação enviada às organizações



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

Recife, de de 2008.

ILMO. Sr.

Prezado Senhor,

Claudemir Inacio dos Santos, meu orientando do curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), está realizando uma pesquisa sobre aprendizagem de executivos de organizações que possuem condições para se tornarem fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural em Pernambuco.

As etapas de coleta e análise dos dados da pesquisa serão desenvolvidas a partir do mês de maio de 2008. Levando em conta as experiências vivenciadas e o próprio contexto do trabalho, o estudo tem como objetivo entender aspectos da aprendizagem dos executivos. Trata-se de uma investigação qualitativa. Na fase de coleta de dados, pretende-se realizar entrevistas individuais de aproximadamente noventa minutos com quatro executivos da CODISTIL. Por intermédio das entrevistas, o pesquisador procurará captar a visão de cada executivo sobre o seu processo de aprendizagem.

De acordo com o contato inicial, informo que todos os dados fornecidos pela Empresa e pelos participantes serão tratados de forma sigilosa. Outrossim, gostaria de comunicar que durante a sua permanência nas instalações da CODISTIL o pesquisador seguirá os regulamentos internos e as normas de segurança determinadas pela Empresa.

Agradeço antecipadamente a atenção de V.Sa.

Atenciosamente,

Eduardo de Aquino Lucena, Dr.  
Professor do Departamento de Ciências Administrativas

## APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista

**OBJETIVO GERAL:** Compreender alguns aspectos da aprendizagem dos executivos de organizações fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Entender como os executivos aprendem em seu contexto prático-social;
- b) Descrever experiências nas quais os estoques de conhecimento dos executivos foram insuficientes para sua atuação no trabalho;
- c) Descrever as estratégias utilizadas pelos executivos para enfrentar experiências nas quais os seus estoques de conhecimentos foram insuficientes para sua atuação no trabalho;
- d) Descrever como o trabalho dos executivos foi alterado por meio da aprendizagem.

PERGUNTAS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
1. Faça um breve histórico da sua empresa.	
2. Descreva brevemente sua trajetória profissional como executivo	
3. Descreva as suas atribuições atuais	
4. O que o senhor(a) entende por aprendizagem profissional?	
<b>1º Objetivo específico</b>	
1. Descreva o(s) programa(s) que a empresa promove visando o seu desenvolvimento profissional	Lave e Wenger, 1991; Duguid e Brown, 2001; Gherardi; Nicolini; Odella, 1998
2. Como você tem aprendido com estes programas?	
3. Descrever como o seu trabalho foi alterado por meio dessa aprendizagem	
4. Qual a contribuição dos executivos mais experientes para o desenvolvimento profissional?	Lave; Wenger, 1991; Duguid E Brown, 2001; Gherardi; Nicolini; Odella, 1998
5. Descrever como o seu trabalho foi alterado por meio dessa contribuição	
6. Descreva a partir de que momento o senhor(a) sentiu que era respeitado(a) em sua empresa?	Lave e Wenger, 1991
7. Qual importância o(a) senhor(a) atribui aos relacionamentos interpessoais para a sua aprendizagem?	Lave e Wenger, 1991; Gherardi; Nicolini; Odella, 1998
8. Descreva os grupos formais que o	Lave e Wenger, 1991; Gherardi; Nicolini;

senhor(a) participa. Qual o objetivo?	Odella, 1998
9. Descreva os grupos informais que o senhor(a) participa. Qual o objetivo?	Lave e Wenger, 1991; Gherardi; Nicolini; Odella, 1998
10. Descreva como a empresa incentiva o compartilhamento de conhecimentos	Lave e Wenger, 1991, Lave e Snyder, 2001
11. Descreva o que aprendeu na empresa atual	Lave e Wenger 1991; Duguid e Brown, 2001; Gherardi; Nicolini; Odella, 1998
12. Descrever como o seu trabalho foi alterado por meio dessa aprendizagem	
<b>2º Objetivo específico</b>	
1. O que o senhor(a) julga ser necessário para ser bem sucedido em seu trabalho?	Barnard, 1979; Drucker, 1976, 1980; Escrivão, 1995; Kotter, 2000; Lucena 2001; Mota, 2004
2. Descrever como o seu trabalho foi alterado por meio dessa aprendizagem	
3. Como o senhor(a) construiu sua agenda/prioridades de trabalho?	Mintzberg, 1986; Kotter, 2000
4. Como o senhor(a) construiu sua rede de relacionamentos?	Mintzberg, 1986; Kotter, 2000
5. Como a sua rede de relacionamentos o(a) auxilia a cumprir sua agenda/prioridades?	Mintzberg, 1986; Kotter, 2000
6. Qual o significado das reuniões para o senhor(a)?	
7. Descreva situações em que seu estoque de conhecimento não atendia às demandas do trabalho?	Jarvis, 1987, 2006
<b>3º Objetivo específico</b>	
1. Descreva como suas experiências (pessoais/ profissionais) influenciam a sua aprendizagem?	Kolb, 1984; Jarvis, 1987; Dewey, 1979
2. Como o senhor(a) percebe a relação das suas experiências para o conhecimento que detém, hoje, como executivo?	Jarvis, 1987; 2006
3. Como o seu ambiente de trabalho influencia a sua aprendizagem?	Dewey, 1938; Jarvis, 1997, 2006
4. A reflexão faz parte de seu cotidiano?	Schön, 1983; Kolb, 1984; Jarvis, 1987, 2006
5. Descreva situações em que as reflexões aconteceram durante o trabalho. E fora do trabalho	Schön, 1983; Kolb, 1984; Jarvis, 1987, 2006
6. Descreva o significado de errar	Schön, 1983; Kolb, 1984; Jarvis, 1987, 2006
7. Descreva situações em que a reflexão ajudou no trabalho.	Schön, 1983; Kolb, 1984; Jarvis, 1987, 2006
8. Descreva como buscou novos conhecimentos	Jarvis, 1987, 2006
9. Descrever como o seu trabalho foi alterado por meio dessa aprendizagem	

## APÊNDICE C - Formulário de informações básicas sobre os participantes

OBJETIVO: Obter informações sobre os entrevistados.

- a) Nome \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_
- b) Nome pelo qual gostaria de ser identificado na pesquisa: \_\_\_\_\_
- c) Sexo: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_
- d) Formação: \_\_\_\_\_
- e) Empresa: \_\_\_\_\_
- f) Nome por meio do qual gostaria que a Empresa fosse identificada: \_\_\_\_\_
- g) Tempo na empresa: \_\_\_\_\_
- h) Cargo atual: \_\_\_\_\_
- i) Tempo no cargo atual: \_\_\_\_\_
- j) Há quanto tempo atua como executivo (em anos): \_\_\_\_\_
- l) Nº. de subordinados: \_\_\_\_\_
- m) *E-mail*: \_\_\_\_\_