

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

Daniele Maria Vieira do Nascimento

A aprendizagem da prática da estratégia de gestores de organizações da cadeia produtiva do Petróleo e Gás em Pernambuco.

Recife, 2011

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 da prática da estratégia de gestores de organizações da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás em Pernambuco.

Nome do Autor: Daniele Maria Vieira do Nascimento

Data da aprovação: 26 de maio de 2011

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

☒

Grau 2

☐

Grau 3

☐

Recife-PE, 26 de maio de 2011

Daniele Maria Vieira do Nascimento

Daniele Maria Vieira do Nascimento

A aprendizagem da prática da estratégia de gestores de organizações da cadeia produtiva do Petróleo e Gás em Pernambuco.

Orientador: Eduardo de Aquino Lucena, Dr.

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional e linha de pesquisa em Estratégia, Finanças e Sustentabilidade Empresarial (EFE), do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2011

Nascimento, Daniele Maria Vieira do

A aprendizagem da prática da estratégia de gestores de organizações da cadeia produtiva do Petróleo e Gás em Pernambuco / Daniele Maria Vieira do Nascimento. - Recife : O Autor, 2011.

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

Orientador: Profº. Drº. Eduardo de Aquino Lucena.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2011.

Inclui bibliografia e apêndices.

1. Estratégia como prática. 2. Teoria da aprendizagem situada. 3. Teoria da aprendizagem pela experiência. 4. Cadeia produtiva de petróleo e gás de Pernambuco. I. Lucena, Eduardo de Aquino (Orientador). II. Título.

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

A aprendizagem da prática da estratégia de gestores de organizações da cadeia produtiva do Petróleo e Gás em Pernambuco.

Daniele Maria Vieira do Nascimento

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 26 de maio de 2011.

Banca Examinadora:

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

Prof^a. Sônia Maria Rodrigues Calado Dias, Ph.D, FBV, (Examinadora Externa)

Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, Ph.D, UFPE, (Examinador Interno)

“Uma vida não questionada não merece ser vivida”.
(Platão)

Agradecimentos

Agradeço a todas e a todos que direta ou indiretamente contribuíram para esta dissertação!

Resumo

Este trabalho tem como objetivo principal entender como gestores da cadeia produtiva do petróleo e gás de Pernambuco aprendem a realizar a práxis da estratégia. Diante disto, as perguntas de pesquisa que conduziram esta investigação foram: (a) quais são as práxis atuais de estratégia realizadas pelos gestores referentes à gestão da qualidade? (b) como os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia, referentes à gestão da qualidade, em seu contexto prático-social? (c) como os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia, referentes à gestão da qualidade, a partir de suas experiências? e (d) quais adaptações foram feitas pelos gestores nas práxis de estratégia referentes à gestão da qualidade? Como fundamentação teórica, foram utilizados estudos da área da aprendizagem organizacional e da área da estratégia organizacional, mais especificamente por meio da teoria da aprendizagem situada e da teoria da aprendizagem pela experiência, assim como por meio de pesquisas sobre a estratégia como prática. Além disso, também foram utilizados alguns estudos da área da gestão da qualidade, visto que foi verificado nas empresas analisadas que a gestão da qualidade é uma prática de estratégia organizacional. Foi feito um estudo qualitativo de múltiplos casos com duas empresas da cadeia produtiva em questão, a Codistil do Nordeste LTDA e a MCM Construções e Montagens. A coleta de dados se constituiu principalmente de nove entrevistas semi-estruturadas e análise documental. A análise dos dados aconteceu em dois níveis: primeiro, a análise foi feita em cada empresa em específico; segundo, foi feita a análise cruzada dos casos. Os resultados da pesquisa indicam que as práxis atuais de estratégia realizadas pelos gestores são realização de auditorias, elaboração de documentos, e participação em reuniões. Os gestores aprendem a realizar estas práxis de estratégia participando de comunidades de prática ao interagir e construir significados com vários atores e ao observar outros atores. Além disso, os gestores também aprendem a realizar as práxis de estratégia por meio de experiências profissionais com pessoas e em empresas de referência na sua área de atuação, e refletindo sobre as atuais experiências de disjunção. Por fim, os gestores adaptaram suas práxis de estratégia ao extinguir e mudar alguns aspectos da auditoria interna, e ao alterar alguns documentos.

Palavras-Chave: Estratégia como prática. Teoria da aprendizagem situada. Teoria da aprendizagem pela experiência. Cadeia produtiva do petróleo e gás de Pernambuco. Práxis de estratégia.

Abstract

This study aims to understand how managers from the oil and gas production chain of Pernambuco learn to perform the strategy praxis. Thus, the research questions that led this investigation were: (a) what are the actual strategy praxis made by the managers in relation to the quality management? (b) How do managers learn to perform the strategy praxis, in relation to the quality management, in their practical-social context? (c) How do managers learn to perform the strategy praxis, in relation to the quality management, from their experiences? And (d) what adaptations were made by the managers in the strategy praxis in relation to the quality management? Concerning the theoretical basis, studies in the field of organizational learning and organizational strategy were used, more specifically studies about the situated learning theory and the experiential learning theory, as well as researches about strategy as practice. Furthermore, some studies about quality management were also used, as it was observed in the analyzed companies that the quality management is an organizational strategy practice. A multiple case qualitative study was made with two companies from the oil and gas chain, Codistil do Nordeste LTDA and MCM Construções e Montagens. Data collection consisted mainly of nine semi-structured interviews and documentary analysis. Data analysis occurred on two levels: first, the analysis was made on each specific company; second, it was made a cross cases analysis. The research results indicate that the actual strategy praxis performed by the managers are realization of audits, elaboration of documents, and participation in meetings. Managers learn to perform these strategy praxis by participating in communities of practice as they interact and construct meaning with various actors and as they observe other players. Moreover, managers learn to perform the strategy praxis through professional experiences with important people and in leading companies in their area of actuation, and reflecting about the actual disjunction experiences. Finally, managers adapted their strategy praxis when they extinguished and changed some aspects of the internal audit and when they modified some documents.

Key words: Strategy as practice. Situated learning theory. Experiential learning theory. Oil and gas production chain of Pernambuco. Strategy Praxis.

Lista de Figuras

Figura 1:	Resumo da Cadeia do Petróleo e Gás	22
Figura 2:	Estrutura da dissertação	29
Figura 3:	Integrando Prática, Práxis e Praticantes	37
Figura 4:	Ciclo de Aprendizagem vivencial	58

Lista de Quadros

Quadro 1	Perfil dos gestores entrevistados na Codistil	86
Quadro 2	Perfil dos gestores entrevistados na MCM	116
Quadro 3	Quais são as práticas atuais de estratégia realizadas pelos gestores	140
Quadro 4	Auditorias realizadas pelos gestores	141
Quadro 5	Documentos elaborados pelos gestores	143
Quadro 6	Reuniões nas quais os gestores participam	144
Quadro 7	Como os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia em seu contexto prático-social	146
Quadro 8	Interações e construções de significados entre os gestores e alguns profissionais que geram aprendizagem	146
Quadro 9	Observações de outros atores que geram aprendizagem	147
Quadro 10	Como os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia a partir de suas experiências	149
Quadro 11	Experiências profissionais com pessoas e em empresas de referência que geraram aprendizagem	150
Quadro 12	Reflexões sobre as experiências de disjunção que geraram aprendizagem	151
Quadro 13	Adaptações que foram realizadas pelos gestores nas práticas de estratégia	153
Quadro 14	Alterações em documentos	154

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CoP – Comunidade de prática

EAS – Estaleiro Atlântico Sul

ISA – *International Federation of the National Standardizing Associations*

ISO – *International Organization for Standardization*

PETROBRAS – Petróleo Brasileiro S/A

PROMINP – Programa de Mobilização da Indústria de Petróleo e Gás Natural

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

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SUNAMAM – Superintendência Nacional de Marinha Mercante

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

UNSCC – *United Nations Standards Coordinating Committee*

Sumário

1	Introdução	14
1.1	Contextualização do Tema	14
1.2	Problema de Pesquisa	18
1.3	Objetivos	18
1.4	Justificativa do Estudo	20
1.4.1	Cadeia do Petróleo e Gás de Pernambuco	20
1.4.2	Justificativa teórico-prática	25
1.5	Estrutura da dissertação	28
2	Fundamentação Teórica	31
2.1	Estratégia Organizacional	31
2.1.1	Estratégia como Prática	33
2.2	Aprendizagem Organizacional	41
2.2.1	Teoria da Aprendizagem Situada	46
2.2.1.1	Comunidades de Prática e Participação Periférica Legítima	49
2.2.2	Teoria da Aprendizagem pela Experiência	56
2.3	Aprendizagem da Prática da Estratégia	59
2.4	A gestão da qualidade e a norma ISO 9001	62
3	Metodologia	69
3.1	Perguntas de Pesquisa	69
3.2	Delineamento da Pesquisa	70
3.3	Definição do Campo e Escolha dos Casos	74
3.4	Coleta e Análise dos Dados	78
3.5	Validade e Confiabilidade	80
3.6	Limitações do Estudo	81
4	Resultados	83
4.1	Codistil do Nordeste LTDA	83
4.1.1	Perfil dos gestores participantes	86
4.1.2	Práxis atuais de estratégia realizadas pelos gestores referentes à gestão da qualidade	87
4.1.2.1	Realização de auditorias	88
4.1.2.2	Elaboração de documentos	95
4.1.2.3	Participação em reuniões	97
4.1.3	Maneiras pelas quais os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia, referentes à gestão da qualidade, em seu contexto prático-social	99
4.1.3.1	Participando de comunidades de prática	100
4.1.3.1.1	Interagindo e construindo significados com alguns atores	101
4.1.3.1.2	Observando outros atores	103
4.1.4	Maneiras pelas quais os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia, referentes à gestão da qualidade, a partir de suas experiências	104
4.1.4.1	Por meio de experiências profissionais em empresas de referência em sua área de atuação	105
4.1.4.2	Ao refletir sobre as experiências de disjunção vivenciadas nas organizações nas quais trabalham	107
4.1.5	Adaptações realizadas pelos gestores nas práxis de estratégia referentes à gestão da qualidade	109
4.1.5.1	Extinção e mudança de alguns aspectos da auditoria	110
4.1.5.2	Alteração de documentos	112
4.2	MCM Construções e Montagens	113

4.2.1	Perfil dos gestores participantes	115
4.2.2	Práxis atuais de estratégia realizadas pelos gestores referentes à gestão da qualidade	117
4.2.2.1	Realização de auditorias	117
4.2.2.2	Elaboração de documentos	122
4.2.2.3	Participação em reuniões	124
4.2.3	Maneiras pelas quais os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia, referentes à gestão da qualidade, em seu contexto prático-social	126
4.2.3.1	Participando de comunidades de prática	127
4.2.3.1.1	Interagindo e construindo significados com alguns atores	128
4.2.3.1.2	Observando outros atores	131
4.2.4	Maneiras pelas quais os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia, referentes à gestão da qualidade, a partir de suas experiências	132
4.2.4.1	Por meio de experiências profissionais com pessoas e em empresas de referência na sua área de atuação	133
4.2.4.2	Ao refletir sobre as experiências de disjunção vivenciadas nas organizações nas quais trabalham	135
4.2.5	Adaptações realizadas pelos gestores nas práxis de estratégia referentes à gestão da qualidade	137
4.2.5.1	Alteração de documentos	138
4.3	Análise cruzada dos casos	139
4.3.1	Entendimento de quais são as práxis atuais de estratégia realizadas pelos gestores referentes à gestão da qualidade	140
4.3.2	Entendimento de como os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia, referentes à gestão da qualidade, em seu contexto prático-social	145
4.3.3	Entendimento de como os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia, referentes à gestão da qualidade, a partir de suas experiências	148
4.3.4	Entendimento de quais adaptações foram realizadas pelos gestores nas práxis de estratégia referentes à gestão da qualidade	153
5	Conclusões, Implicações e Recomendações	156
5.1	Conclusões	157
5.1.1	As práxis atuais de estratégia realizadas pelos gestores são realização de auditorias, elaboração de documentos e participação em reuniões	157
5.1.2	Os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia interagindo e construindo significados com alguns profissionais e observando outros atores nas comunidades de prática	160
5.1.3	Os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia por meio de experiências profissionais com pessoas e em empresas de referência na sua área de atuação e ao refletir sobre as experiências de disjunção vivenciadas nas organizações nas quais trabalham	164
5.1.4	As adaptações realizadas pelos gestores nas práxis de estratégia foram extinção e mudança de alguns aspectos da auditoria e alteração de documentos	167
5.2	Implicações para a Prática	170
5.3	Recomendações para Estudos Futuros	171
	Referências	173
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	179
	APÊNDICE B – Formulário com Perfil dos Entrevistados	182
	APÊNDICE C – Carta de Apresentação para as Empresas	183

1 Introdução

Os temas da aprendizagem e estratégia se caracterizam como sendo bastante amplos e largamente estudados. Existe uma série de vertentes teóricas que se propõem a entender a aprendizagem, nos mais diversos campos do saber. Também existem muitas pesquisas desenvolvidas sobre a estratégia organizacional. É amplo o número de estudos sobre os fenômenos da aprendizagem e estratégia que ocorrem no âmbito organizacional.

Contudo, diante de um grande leque de possibilidades de pesquisa, optou-se aqui em se analisar a aprendizagem da prática da estratégia de gestores em empresas. Esta análise foi feita de acordo com dois fatores: (1) a interação no contexto prático-social em que os gestores de uma determinada empresa se engajam no dia-a-dia do trabalho, e (2) as experiências destes gestores. Desta maneira, foram utilizadas teorias específicas – descritas mais à frente – que ajudaram a entender os fenômenos em análise.

Nesta primeira parte da dissertação, então, é feita a contextualização do tema e sua respectiva problematização, juntamente com a definição do problema de pesquisa e dos objetivos – geral e específicos. Em seguida, tem-se a justificativa teórica e prática, assim como uma breve explanação sobre a Cadeia do Petróleo e Gás de Pernambuco – campo empírico investigado por esta pesquisa. Por fim, a estrutura desta dissertação é exposta.

1.1 Contextualização do tema

À medida que o século 21 avança, as organizações de diversos setores estão tendo que se adaptar cada vez mais com novas situações e cenários econômicos, políticos, sociais e ambientais. A rapidez com que essas situações são expostas no mercado coloca as organizações diante de um cenário de incerteza, o qual exige das empresas um alto poder de adaptação ao seu ambiente. As empresas são impulsionadas a aprender para se adaptarem a estas novas situações, em que os gestores organizacionais envolvidos no fazer da estratégia desempenham papel importante. Neste contexto, entender como ocorre a aprendizagem da prática da estratégia em organizações torna-se uma questão importante e que deve ser estudada.

A aprendizagem pode ser entendida a partir de uma grande variedade de aspectos como o ambiente social, circunstâncias físicas, e relações sociais e históricas das pessoas envolvidas

(BROWN; DUGUID, 1991). Isso significa dizer que o processo de aprendizagem pode ser entendido de várias maneiras.

Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000) utilizam a metáfora do vulcão para caracterizar o campo teórico da aprendizagem organizacional, no qual debates emergem e desaparecem em meio a um constante interesse pela disciplina. Segundo os autores, existe uma multiplicidade de focos de interesse e debates sobre os temas da aprendizagem e das organizações e, como afirma Pawlowsky (2003), esta ampla variedade de bases teóricas é o ponto inicial necessário ao entendimento da aprendizagem que ocorre nas organizações.

Na abordagem da aprendizagem organizacional existem distinções entre os autores que tendem a enfatizar a aprendizagem como um processo técnico ou como um processo social (DIDIER; LUCENA, 2008). A visão técnica entende a aprendizagem organizacional com relação ao processamento eficaz, à interpretação e resposta a algo, a partir de informações tanto internas quanto externas à organização enquanto que, de acordo com o entendimento social, a aprendizagem organizacional foca na maneira pela qual as pessoas atribuem significado a suas experiências de trabalho (DIDIER; LUCENA, 2008).

Neste sentido, a presente pesquisa entende que a aprendizagem organizacional é principalmente um processo social e utiliza a teoria da aprendizagem situada e a teoria da aprendizagem pela experiência para entender como gestores organizacionais aprendem a realizar a prática de estratégia.

A teoria da aprendizagem situada entende que o fenômeno da aprendizagem não é só concebido como um fenômeno individual, mas sim como algo coletivo que envolve a participação dos indivíduos envolvidos em grupos informais. O foco desta teoria são as noções de comunidades de prática e de participação periférica legítima – ou seja, como a aprendizagem ocorre por meio da participação e interação social nestas comunidades de prática segundo a legitimação, por parte da comunidade, para com os aprendizes envolvidos no processo.

Por seu turno, a teoria da aprendizagem pela experiência enfatiza o papel da experiência como fator importante para a aprendizagem. Aqui há o entendimento de que as experiências passadas, tanto pessoais como profissionais, dos aprendizes podem contribuir para a aprendizagem dos mesmos.

Paralelamente a isto, a temática da estratégia surge como um contínuo. Entender aspectos do aprendizado que ocorre nas organizações em seus diferentes níveis - individual e coletivo - é importante para que as empresas possam renovar aspectos de suas estratégias (VOLBERDA, 2004). Ou seja, analisar não somente como o processo de aprendizagem organizacional de uma empresa ocorre, mas também como a relação com a estratégia organizacional é estabelecida e,

principalmente, praticada, significa identificar como as empresas de um determinado setor atuam e podem melhorar esta atuação.

Assim, no que se refere ao campo teórico estudado, esta dissertação pode ser considerada dentro da área da aprendizagem organizacional e dentro da área da estratégia organizacional, nesta última mais especificamente a vertente da estratégia como prática. Apesar de o tema da aprendizagem que ocorre no ambiente organizacional ser uma temática razoavelmente estudada, ainda são poucos os estudos que fazem a ponte deste tema com a vertente da estratégia como prática.

A partir da década de 1990, a literatura identifica duas abordagens principais no que se refere à aprendizagem em organizações: a aprendizagem organizacional (AO) e a organização de aprendizagem (OA) (EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998, p. 259). A aprendizagem organizacional é mais conceitual e concentra-se na observação e análise dos processos envolvidos com a aprendizagem individual e coletiva dentro das organizações. Esta abordagem desenvolveu-se a partir de estudos de cunho mais acadêmico, em diferentes disciplinas como Economia, Sociologia, Psicologia e Administração.

Por outro lado, a organização de aprendizagem tem uma orientação mais voltada para a ação, a fim de implementar processos de aprendizagem nas organizações. Esta abordagem foi desenvolvida principalmente por consultores e empresas que perceberam a importância comercial da aprendizagem organizacional. Por esta razão, os trabalhos desenvolvidos por esta corrente têm se concentrado nas intervenções práticas nas organizações e na busca de identificação de modelos ou de formas ideais aos quais as empresas devem seguir para serem consideradas organizações propícias à aprendizagem (EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998).

No presente estudo, busca-se descrever como ocorre a prática da estratégia de gestores organizacionais seguindo as orientações da aprendizagem organizacional, e não da organização da aprendizagem, na busca de um entendimento mais profundo do fenômeno em análise.

No que tange ao segmento empírico escolhido, este estudo foi realizado em organizações presentes na cadeia produtiva do Petróleo e Gás de Pernambuco. O estudo desta cadeia se encaixa com as temáticas aqui propostas visto que esta é uma cadeia que está se fortalecendo no Estado de Pernambuco, onde algumas empresas importantes para o setor estão sendo instaladas e onde estão sendo realizados investimentos relevantes para o desenvolvimento econômico da região.

Algumas ações por parte do Governo do Estado de Pernambuco, assim como também por parte de iniciativas privadas como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), estão sendo realizadas de maneira a contribuir para a profissionalização do setor no local (KEHRLE, 2006). Neste sentido, o

objetivo desta dissertação de entender como alguns gestores inseridos em organizações dessa cadeia produtiva estão aprendendo e praticando a sua estratégia faz-se relevante visto que os mesmos desempenham papel importante em suas empresas.

As empresas e os entrevistados analisados por esta pesquisa foram escolhidos de acordo com os critérios expostos na seção de metodologia. Como estratégia de pesquisa, um estudo qualitativo de múltiplos casos foi elaborado. Segundo Merriam (1998), este tipo de estudo envolve a coleta e análise de dados de “vários” casos similares ou contrastantes. Foi escolhido este tipo de estudo de caso devido ao fato de o mesmo contribuir para a precisão, a validade e a estabilidade dos achados (MERRIAM, 1998). Estudos organizacionais indicam a necessidade de mais pesquisas qualitativas que foquem estudos de caso e que utilizem técnicas de coleta de dados como entrevistas (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000).

Esta pesquisa se propôs, portanto, a entender como a aprendizagem da prática da estratégia de gestores de organizações pertencentes à cadeia do Petróleo e Gás de Pernambuco ocorre. Conforme já citado no começo desta introdução, existem vários estudos na literatura que analisam a temática da aprendizagem, tanto organizacional quanto individual, assim como também diversas pesquisas investigam o tema da estratégia organizacional. Contudo, a aprendizagem da prática da estratégia, em específico, em ambientes organizacionais ainda carece de estudos, principalmente por esta junção (aprendizagem e estratégia como prática) ser um tema de pesquisa relativamente recente.

O foco de interesse desta pesquisa distingue-se por si só de outros trabalhos na área, tanto em termos teóricos quanto em termos empíricos. Isto ocorre porque a área da estratégia como prática ainda é uma vertente da estratégia em construção teórica com poucos estudos desenvolvidos quando comparada com outras linhas de pensamento no campo da estratégia. Tal fato estimula o desenvolvimento de pesquisas de cunho teórico e empírico (WHITTINGTON, 2001, 2006).

Segundo Jarzabkowski (2004), a agenda de pesquisa em estratégia como prática é uma proposta academicamente desafiante e intimamente conectada com a prática, com o fazer da estratégia. Isto pode gerar bons *insights* para a prática gerencial nas organizações. Acredita-se aqui que as teorias de aprendizagem utilizadas por esta investigação oferecem boas conclusões a respeito de como a prática da estratégia ocorre nas empresas.

No entendimento de autores da vertente da estratégia como prática (WHITTINGTON, 2003, 2006, 2007; JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007) a prática da estratégia nas organizações compreende três fatores: o praticante, a práxis e a prática. Os praticantes da estratégia são aqueles que fazem, formam e executam estratégias. Em seguida, o que esses praticantes fazem é a práxis da estratégia, ou seja, todas as várias atividades envolvidas com a

formulação deliberada e a implementação da estratégia. É a ação em si; o trabalho intra-organizacional requerido para “o fazer” da estratégia e a sua conseqüente execução. Por último, a prática da estratégia tem cunho mais amplo, estando inserida em rotinas, procedimentos e cultura intra e extra-organizacional (WHITTINGTON, 2006, p. 619-620).

Por conseguinte, esta pesquisa apresenta uma análise sobre a aprendizagem da prática da estratégia de gestores, em que o interesse está em compreender como estes gestores aprendem a realizar a práxis de estratégia nas organizações estudadas. Assim, o estudo analisa um dos fatores da prática da estratégia: a questão da práxis.

Como observado acima, a práxis da estratégia envolve todas as atividades requeridas para o desenvolvimento da estratégia organizacional, ou seja, diz respeito a uma série de ações com as quais os gestores se envolvem no dia-a-dia de trabalho. No contexto organizacional, são muitas as práxis de estratégia que podem ser realizadas pelos gestores e esta variedade de práxis pode levar à falta de foco e gerar certa dispersão quando da coleta de dados.

Por isso, este estudo se restringiu a identificar e analisar as práxis de estratégia relacionadas com o fator da qualidade nas empresas estudadas, principalmente no que diz respeito à manutenção da norma ISO 9001. Isto porque foi verificado em campo que esta norma é essencial para a inserção e permanência das empresas locais na cadeia do petróleo e gás, a qual segue altos padrões normativos.

Neste contexto, foram utilizadas abordagens teóricas do campo da administração para se obter uma melhor compreensão sobre o fenômeno investigado. No decorrer do segundo capítulo, de fundamentação teórica, o respaldo da literatura ajudará o leitor a se familiarizar com o foco de interesse desta pesquisa.

1.2 Problema de pesquisa

O problema de pesquisa que foi o guia para o referido estudo é: como gestores da cadeia produtiva do Petróleo e Gás de Pernambuco aprendem a realizar a práxis da estratégia referentes à gestão da qualidade?

1.3 Objetivos

Com base no que foi exposto, tem-se como objetivo geral da pesquisa entender como gestores da cadeia produtiva do Petróleo e Gás de Pernambuco aprendem a realizar a práxis da estratégia referentes à gestão da qualidade.

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (a) entender quais são as práxis atuais de estratégia realizadas pelos gestores referentes à gestão da qualidade; (b) entender como os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia, referentes à gestão da qualidade, em seu contexto prático-social; (c) entender como os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia, referentes à gestão da qualidade, a partir de suas experiências; e (d) entender quais adaptações foram realizadas pelos gestores nas práxis de estratégia referentes à gestão da qualidade.

Após a exposição dos objetivos da pesquisa, é importante esclarecer que esta dissertação possui delimitações conceitual, espacial e temporal. O estudo foi feito dentro de um escopo teórico, empírico e temporal, os quais contribuíram para a determinação das “fronteiras” do caso (MERRIAM, 1998). Isto porque um mesmo caso pode ser analisado de maneiras diversas, por meio da utilização de teorias diferentes ou também quando pesquisados em períodos diferentes.

Nesta dissertação, em que o problema de pesquisa voltou-se para a compreensão de como gestores da cadeia produtiva do Petróleo e Gás de Pernambuco aprendem a realizar a práxis da estratégia referentes à gestão da qualidade, a delimitação conceitual ocorreu mediante a utilização das teorias de aprendizagem e estratégia nas quais o trabalho se fundamenta.

As teorias de aprendizagem aqui utilizadas foram a teoria da aprendizagem situada e a teoria da aprendizagem pela experiência, as quais estão dentro de um escopo teórico maior da pesquisa: a área da aprendizagem organizacional. Em adição, outra área estudada pela pesquisa foi a estratégia organizacional, na qual a vertente da estratégia como prática foi delimitada como base conceitual do estudo. A proposta foi justamente fazer o *link* entre estas duas áreas (aprendizagem e estratégia organizacional), visto que a literatura relacionada não só demonstra a falta de uma maior ligação entre as mesmas, como também estimula estudos que se proponham a estudar as duas áreas juntas. Além disso, a gestão da qualidade também delimita conceitualmente este trabalho. Conforme justificado no começo desta introdução, muitas são as práxis de estratégia desenvolvidas por gestores e, de maneira a contribuir para o foco da pesquisa, reduzindo a dispersão e aumentando a precisão na coleta de dados, a atenção da pesquisadora foi dirigida para compreender as práxis de estratégia que estejam relacionadas com a prática da gestão da qualidade nas empresas estudadas.

Quanto à delimitação espacial, a mesma ocorreu por meio da escolha dos casos (empresas) onde a pesquisa foi realizada. Foram escolhidas duas organizações que atuam na cadeia produtiva do Petróleo e Gás, localizadas no Estado de Pernambuco – onde a autora do estudo reside e onde o

programa de pós-graduação (ao qual esta pesquisa está vinculada) está situado. As empresas e os respondentes foram escolhidos segundo critérios expostos no capítulo de metodologia.

Por fim, também se faz necessário um esclarecimento sobre a delimitação temporal do estudo. Diferentemente da delimitação conceitual e espacial, este estudo não pode ser completamente delimitado temporalmente visto que apesar de a coleta de dados ter sido feita em período específico (2010-2011), a análise dos dados demonstra que muitas das respostas dos entrevistados remetem às situações de trabalho que ocorreram no passado. Apesar de esta investigação ter buscado compreender as práticas “atuais” de estratégia dos gestores, a maneira como estes gestores aprenderam a realizar as mesmas remete a uma série de situações, ou experiências profissionais, que aconteceram anteriormente à realização da pesquisa.

1.4 Justificativa do estudo

Com o intuito de justificar a importância e relevância teórico-prática desta investigação, será feita inicialmente uma breve caracterização da Cadeia do Petróleo e Gás de Pernambuco. Depois, disserta-se sobre a justificativa teórica e a justificativa para a prática deste estudo.

1.4.1 Cadeia do Petróleo e Gás de Pernambuco

O segmento empírico deste estudo no qual, na fase de coleta de dados, foram realizadas as entrevistas e a obtenção de documentos relevantes para a pesquisa, foi desenvolvido em organizações pertencentes à Cadeia Produtiva do Petróleo e Gás de Pernambuco.

A escolha deste segmento empírico está relacionada com um projeto de pesquisa mais amplo aprovado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) intitulado “Aprendizagem de Executivos e sua Repercussão nas Estratégias de Organizações Fornecedoras da Cadeia Produtiva do Petróleo, Gás e Indústria Naval de Pernambuco”. Este projeto é coordenado pelo orientador desta investigação científica, o professor Dr. Eduardo de Aquino Lucena. Assim, este estudo é parte de um projeto maior desenvolvido pelo núcleo de pesquisa do qual esta pesquisadora faz parte. O campo empírico também é de interesse do Programa de Pós-

Graduação em Administração da UFPE (PROPAD) em que a mestranda também faz parte, visto que esta é uma temática diretamente relacionada a um setor industrial local.

Além disso, este segmento empírico foi escolhido visto que é verificada a existência da necessidade do fortalecimento das empresas deste setor (LUCENA, 2008). No Estado de Pernambuco, existem diversas iniciativas sendo realizadas pelo SEBRAE e SENAI no sentido de melhor qualificar as empresas locais pertencentes a esta cadeia, informando e mobilizando os diferentes atores interessados.

Existe no Estado de Pernambuco um complexo industrial que está concentrando boa parte dos esforços econômicos voltados para o setor de petróleo e gás local: o Complexo Industrial e Portuário de Suape. Atualmente, existem três projetos importantes em andamento neste complexo dos quais os dois primeiros estão diretamente relacionados com a cadeia produtiva aqui em análise: o primeiro projeto se refere à Refinaria Abreu e Lima; o segundo diz respeito ao Pólo Têxtil e de Embalagens; e o terceiro projeto compreende o Estaleiro Atlântico Sul. Todos os três projetos demandam uma variedade de insumos, o que se constitui como uma importante oportunidade de negócio para empresas que trabalham neste setor.

A Refinaria Abreu e Lima, o primeiro projeto do complexo industrial e portuário de Suape, faz parte da cadeia de petróleo e gás local. Esta refinaria tem como objetivo a produção e o processamento de gás natural e óleo diesel, estando diretamente ligada à indústria petroquímica, a qual é uma subdivisão da indústria química. Os processos produtivos desta indústria petroquímica incluem pelo menos 45 etapas entre a matéria-prima básica – nafta e gás natural – e os produtos finais os quais são “a base química” de outras indústrias – calçadista, de tecidos, plásticos, pneus, tintas, alimentos, embalagens (NETO; SOUZA; BARRETO, 2003). Em complementação, a indústria petroquímica é a responsável pela fonte da maior parte dos artigos de consumo disponíveis no mundo moderno (MOSER, 2009).

De maneira a facilitar o entendimento da cadeia do petróleo e do gás, os diversos produtos nela gerados são divididos em primeira, segunda e terceira geração de derivados.

A primeira geração corresponde ao refino do petróleo e ao tratamento do gás natural que geram gasolina, gás de cozinha, querosene, nafta, diesel etc. (SEBRAE, 2008). Posteriormente, a nafta (um dos mais importantes derivados) é direcionada para as petroquímicas que geram a segunda geração de derivados: polieteno, polipropileno, eteno, dentre outros. Esta segunda geração de produtos, por sua vez, é a base produtiva – ou conforme anteriormente citado, a base química – da terceira geração de derivados relacionada com os mais diversos produtos: utensílios domésticos, produtos plásticos, produtos eletroeletrônicos, produtos têxteis etc. (GOMES; DVORSAK; HEIL, 2005).

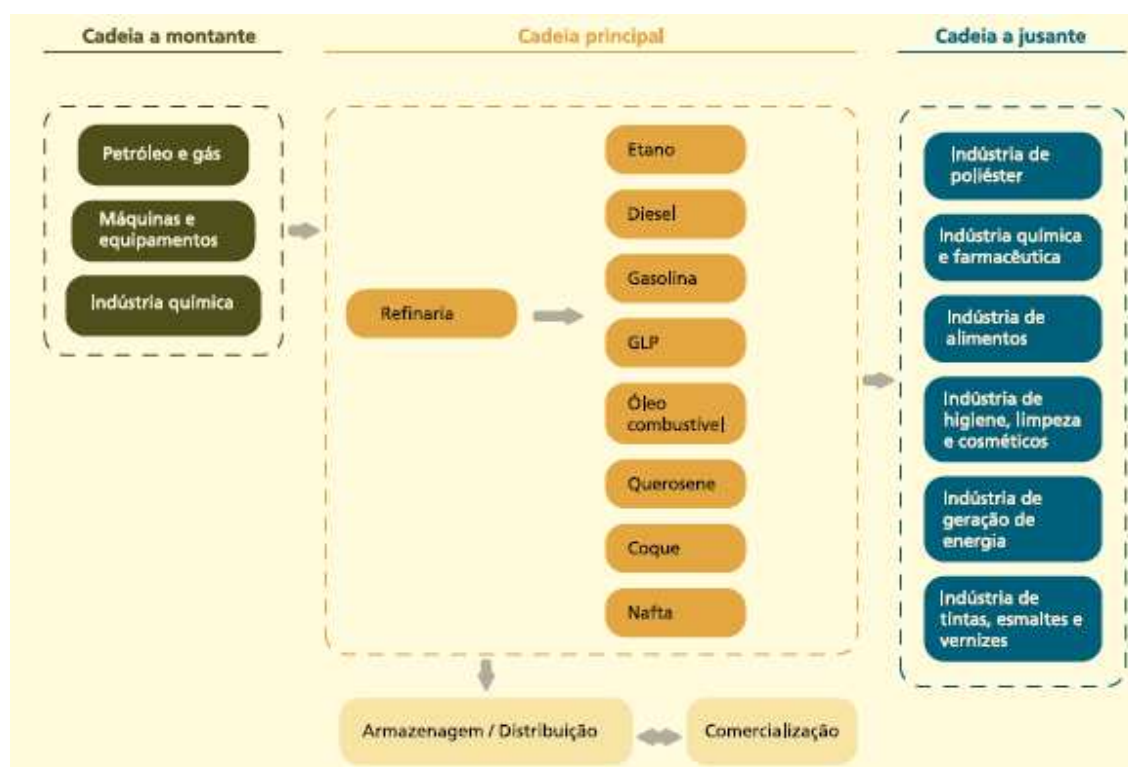
A terceira geração de derivados do petróleo se relaciona com o segundo projeto em andamento no Complexo Industrial e Portuário de Suape – o Pólo Têxtil e de Embalagens. Este pólo se destaca pela sua variedade de produtos (fibras de poliéster, garrafas PET, dentre outros) os quais são indiretamente resultantes do refino do petróleo.

Corroborando o exposto acima, de acordo com Gomes, Dvorsak e Heil (2005), a cadeia do petróleo e gás constitui-se de (a) unidades ou empresas de primeira geração, que são as produtoras de básicos petroquímicos como a nafta; (b) unidades ou empresas de segunda geração, que são, sobretudo, as produtoras de intermediários e resinas termoplásticas; e (c) unidades ou empresas de terceira geração – mais conhecidas por empresas de transformação plástica – que são os clientes da indústria petroquímica.

Estas empresas de terceira geração são responsáveis por transformar os produtos da segunda geração e intermediários em materiais e artefatos utilizados por diversos segmentos, como o de embalagens, construção civil, elétrico, eletrônico e automotivo. Ou seja, produzem os bens de consumo manufaturados que chegam até o consumidor final.

Assim, a cadeia produtiva da indústria do petróleo e gás pode ser organizada em três blocos conforme mostra a figura 1 a seguir:

Figura 1: Resumo da Cadeia do Petróleo e Gás



Fonte: SEBRAE (2008)

Como se pode observar na figura 1, à montante da cadeia, além da indústria de petróleo e gás e de máquinas e equipamentos, podem-se destacar as unidades químicas que fornecem uma série de outros insumos, não detalhados aqui. A cadeia principal compreende a atuação das refinarias (as quais irão gerar os vários produtos de segunda geração já descritos) e de empresas de armazenagem, distribuição e comercialização. À jusante da cadeia, as atividades produtivas utilizam os produtos das refinarias para produção de produtos relacionados principalmente com a indústria química e farmacêutica, com a indústria de poliéster (articulada com o segundo projeto do complexo), com a indústria de tintas, esmaltes e vernizes, com a indústria de geração de energia (especialmente térmica), e com a indústria de higiene, limpeza e cosméticos. É a terceira geração de derivados também descrita na página anterior.

Normalmente, nas atividades de primeira geração está também incluída a prestação de serviços de utilidades, tais como fornecimento de água industrial, energia, tratamento de efluentes e manutenção. Além disso, enquanto a totalidade das plantas de primeira e de segunda geração, freqüentemente, fica localizada nos pólos, a maioria das indústrias de terceira geração apresenta-se distribuída por outras regiões, mesmo afastadas (SEBRAE, 2008).

Segundo dados do SEBRAE (2008), a competitividade mundial deste setor exige que as plantas envolvidas estejam fisicamente interligadas em “pólos petroquímicos”, com fornecedores de nafta ou de gás natural à montante e com empresas usuárias de seus produtos à jusante. É por isso que tradicionalmente esta indústria é dividida em dois grandes blocos: as atividades de *upstream* (exploração e produção) e as atividades de *downstream* (transporte, refino e distribuição).

As atividades citadas utilizam grande número de equipamentos complexos e específicos (plataformas, dutos, equipamentos para refino e processamento) e serviços especializados (engenharia, automação, consultoria, construção, manutenção e segurança) (INVESTE SÃO PAULO, 2010).

Como se pode perceber pelo exposto, a cadeia produtiva de petróleo e gás natural é bastante ampla e, de acordo com o SEBRAE (2008), esta indústria é fortemente submetida a ciclos de crescimento. Durante a fase de alta, normalmente acarretada por crescimento elevado das principais economias mundiais, há grandes investimentos em ampliação da sua capacidade, o que em três ou quatro anos acarreta excesso de oferta e retração dos investimentos.

Esta é uma lógica comum a vários setores intensivos em capital, que age com maior intensidade num setor em que os investimentos têm de ser feitos em grande escala, normalmente integrando expansões na produção de petroquímicos básicos (primeira geração) e intermediários (segunda geração) (SEBRAE, 2008).

Ainda de acordo com dados do SEBRAE (2008), em razão da forte elasticidade da oferta, as perspectivas de expansão desta indústria, nos próximos anos, são de crescimento moderado. Isso é consoante principalmente com o setor energético o qual, nas últimas décadas, vem apresentando mudanças significativas em sua estrutura de consumo, com a penetração de fontes alternativas para os combustíveis derivados do petróleo.

Embora a demanda mundial dos derivados de petróleo venha aumentando continuamente, sua participação no total energético apresenta uma tendência declinante que pode se acelerar no futuro. Desta forma, o principal substituto tem sido o gás natural, juntamente com outras fontes alternativas como álcool e eletricidade. Mesmo assim, os derivados de petróleo ainda respondem pela maior parte da matriz energética mundial (SEBRAE, 2008).

Neste contexto, se insere o projeto em andamento no Estado de Pernambuco, a Refinaria Abreu e Lima, cujo volume de produção deverá chegar a R\$500 milhões em 2020 (SEBRAE, 2008). Além desta refinaria, uma série de empresas relacionadas com o setor do petróleo e gás está se instalando / se instalou no Estado e, diante deste cenário de mercado, empresas locais só têm a ganhar.

As principais oportunidades de negócio para organizações pernambucanas abrangem a indústria química, a indústria de máquinas e equipamentos, serviços de engenharia e montagem industrial e serviços de logística. Neste sentido, iniciativas como o Programa de Mobilização da Indústria de Petróleo e Gás Natural (PROMINP), coordenado pelo Ministério de Minas e Energia, tendem a ajudar organizações locais neste movimento de inserção industrial. O PROMINP tem por objetivo maximizar a participação da indústria nacional em projetos na área de petróleo e gás no Brasil.

Segundo Prates, Costa e Pastoriza (2005), o grande desafio da indústria nacional de petróleo e gás natural consiste em fortalecer a cadeia produtiva como um todo, de forma a torná-la mais competitiva nacionalmente e internacionalmente – o que justifica o escopo empírico deste trabalho.

É importante observar que, para alavancar o desenvolvimento desse setor, os gestores precisam aprimorar suas ações de modo que possam contribuir para o desenvolvimento estratégico e gerencial das empresas envolvidas. Isto se constitui em um fator crucial para que estas empresas possam alcançar competitividade, abrindo espaço para que a administração busque soluções para essas lacunas. Assim, há a necessidade de emprego de aspectos da aprendizagem e estratégia organizacional voltados para a prática nessas empresas.

Neste contexto, o Estado de Pernambuco vem fomentando estes projetos estruturadores na busca de um maior desenvolvimento da região, bem como de uma maior inserção do Estado no mercado nacional e internacional. Isto se deve ao fato de que sua economia antes voltada para a

exploração da cana-de-açúcar possui atualmente alternativas de desenvolvimento relacionadas ao setor de petróleo e gás (MOSER, 2009).

A cadeia produtiva analisada por esta pesquisa, relacionada com a indústria de petróleo e gás, tende a originar efeitos multiplicadores na economia do Estado de Pernambuco, principalmente por meio da Refinaria Abreu e Lima que permitirá a integração da produção nacional de poliéster. Assim, os investimentos relacionados com a cadeia do petróleo e gás local podem contribuir para o incremento de emprego e renda em segmentos empresariais cujas atividades ofereçam suporte a esta cadeia.

Neste sentido, esta pesquisa está alinhada com uma política governamental de apoio e estímulo à indústria nacional de petróleo e gás natural, gerando *insights* importantes quanto à aprendizagem da prática da estratégia de gestores organizacionais inseridos neste setor.

Após esta breve caracterização da Cadeia do Petróleo e Gás de Pernambuco (foco empírico do estudo), é apresentada a seguir a justificativa teórica e a justificativa para a prática da dissertação.

1.4.2 Justificativa teórico-prática

Quanto às contribuições científicas, tendo em vista os aspectos aqui levantados, acredita-se que a presente proposta pode ser considerada relevante para a produção acadêmica relacionada ao campo teórico em estudo por meio da exposição de alguns pontos importantes ligados à temática da aprendizagem organizacional e à estratégia como prática.

No que tange ao objetivo central desta investigação, pode-se dizer que o mesmo está de acordo com um assunto de vanguarda na academia, por meio da junção de dois temas (aprendizagem organizacional e estratégia como prática). Analisar como gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia se caracteriza como uma proposta de pesquisa consoante com os estudos atuais em aprendizagem e estratégia no ambiente organizacional (JOHNSON et al., 2007).

Assim, do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa tem as seguintes contribuições: em primeiro lugar, ela possui um caráter multidisciplinar dado que a mesma focaliza aspectos da aprendizagem organizacional associados ao campo teórico da estratégia; e em segundo lugar, o estudo também apresenta um caráter inovador ao estudar aspectos relacionados com a aprendizagem e estratégia de empresas que estão inseridas em um setor pouco explorado academicamente haja vista sua importância para o desenvolvimento local.

Segundo Antonacopoulou (2006), cada setor tem um contexto de aprendizagem diferente e os princípios específicos de uma dada organização em uma dada indústria podem configurar de maneiras diferentes a forma como indivíduos aprendem e, mais especificamente, o que eles aprendem. Isto frisa a importância em se estudar as características da aprendizagem de diversos setores e de setores pouco explorados, como é o caso do campo empírico aqui escolhido para análise.

Além disto, após desenvolver uma longa revisão de literatura, Bapuji e Crossan (2004) indicam o grande impacto teórico da pesquisa na área da aprendizagem organizacional e forte tendência em buscar relacionar esse campo do conhecimento com questões relacionadas com a estratégia de empresas. Os autores afirmam haver, principalmente desde início da década de 90, a emergência da perspectiva da aprendizagem, a qual utiliza aspectos da área da aprendizagem organizacional para explicar diferentes fenômenos organizacionais como a estratégia.

A “escola de aprendizagem” da estratégia emprega conceitos e teorias da aprendizagem organizacional para explicar aspectos como o desempenho e o comportamento da firma. Além disso, esta “escola” adota a perspectiva da aprendizagem como um adicional importante para entender o desenvolvimento da estratégia nas organizações (BAPUJI; CROSSAN, 2004, p. 402). Ora, tal fato só fortalece a proposta teórica desta investigação em mesclar estes dois campos teóricos.

Em adição, o pesquisador inglês Richard Whittington tem liderado a iniciativa de fortalecer uma abordagem européia no campo da estratégia, pautada em estudos qualitativos – conforme a proposta metodológica deste estudo. A premissa do autor é de que é notório como pouco se sabe sobre o significado do que é ser estrategista. Especialmente quando se reconhece o quanto é importante a estratégia para as organizações (WHITTINGTON, 2001).

A temática da estratégia como prática está em acordo com um movimento recente na literatura e é parte de uma corrente contemporânea no campo da estratégia (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2001, 2003, 2006). Apesar de notável esforço (com o crescente número de publicações na área) por parte de estudiosos europeus, percebe-se que o tema da estratégia como prática carece de mais estudos no Brasil.

A ligação teórica entre os temas da aprendizagem e estratégia como prática, por conseguinte, se faz relevante não só por sua forte importância conceitual, como também pelo grande apego para com a prática do trabalho em si. Esta intersecção teórica pode contribuir muito para o entendimento de aspectos relacionados à prática da estratégia nos ambientes organizacionais e ajudar a esclarecer alguns pontos ainda “obscuros” na literatura relacionada.

Muitos destes “pontos obscuros” são enumerados nos textos de estratégia como prática. Estes textos propõem uma série de perguntas / de questionamentos a serem respondidos por pesquisas na área. O presente estudo se relaciona, desta maneira, com algumas dessas perguntas como: como e onde a estratégia é feita? Quem faz o trabalho formal da estratégia e de que maneira? Quais são as técnicas e ferramentas de estratégia e como elas são utilizadas na prática? (WHITTINGTON, 2003).

Em adição, Didier e Lucena (2008), por exemplo, também atentam para o fato de que entender como ocorre o processo de aprendizagem dos praticantes da estratégia no ambiente de trabalho, dentro de um contexto de prática social, pode levar a questionamentos sobre a crença de que a aprendizagem acontece, unicamente, de uma maneira formal.

Diante disso, a aprendizagem situada e a aprendizagem pela experiência são tidas aqui como um forte elo teórico para com a estratégia como prática. Estas teorias podem trazer importantes contribuições ao processo de aprendizagem do praticante da estratégia à medida que enfatizam as interações entre os indivíduos e as experiências dos mesmos. A aprendizagem situada é muito relevante para pesquisar o fazer da estratégia, tanto teoricamente como na forma de um modelo para pesquisa (JOHNSON et al., 2007, p. 39).

Segundo Volberda (2004), teorias e conceitos de várias disciplinas, como é o caso da aprendizagem, têm expandido e enriquecido a base de conhecimento em gestão estratégica.

Por sua vez, Whittington (2001, p. 10) ressalta que a tendência em entender o fenômeno da estratégia por meio da prática implica em um interesse cada vez maior nos praticantes e na sua aprendizagem. O autor exemplifica tal fato com a literatura sobre comunidades de prática e afirma que este é um tópico teórico importante devido à ênfase ao fator social como gerador de aprendizagem dentro das organizações. Na opinião de Whittington (2001), “a ênfase no coletivo e no informal da tradição da comunidade de prática se encaixa bem com o que se espera da estratégia” (WHITTINGTON, 2001, p. 12).

Além disso, Wilson e Jarzabkowsky (2004) adicionam que um maior número de pesquisas comparativas no campo da estratégia como prática se faz necessário tanto no nível micro (praticantes), como no nível meso de análise (interação entre os praticantes). Portanto, estudar sobre a aprendizagem da prática da estratégia de gestores nas organizações está de acordo com esta necessidade.

Por fim, ainda em relação às contribuições científicas, vale ressaltar que a delimitação conceitual da pesquisa em estudar somente as práxis de estratégia que estejam relacionadas com a prática da gestão da qualidade também justifica a realização do estudo. Isto porque as empresas locais da cadeia produtiva em análise estão empenhando grandes esforços para a manutenção de

seus padrões de qualidade já que o setor do petróleo e gás é caracterizado como um setor bastante rígido, o qual possui uma série de normas. Além disso, esta pesquisa não identificou até o momento nenhum outro estudo que tenha investigado sobre as práticas de estratégia de gestores relacionadas à área da qualidade em empresas presentes no setor de petróleo e gás local.

Em relação às contribuições da pesquisa para a prática, o tema central do presente estudo, apesar de sua importância, foi pouco estudado no que tange à cadeia produtiva do Petróleo e Gás. Pouco se sabe da aprendizagem da prática de estratégia de gestores de organizações que atuam nesta cadeia. Assim, compreender como gestores de empresas locais do setor do Petróleo e Gás aprendem a realizar as práticas de estratégia relacionadas com a gestão da qualidade se faz interessante.

Verifica-se a existência da necessidade de fortalecimento das empresas que atuam e/ou que venham a atuar na cadeia produtiva em questão dos três grandes projetos que estão sendo implantados no Complexo Industrial e Portuário de Suape (LUCENA, 2008).

Iniciativas voltadas para o aprendizado por parte de gestores perante suas estratégias nestas organizações se fazem importantes. Sendo assim, esse trabalho originará uma análise útil para a prática de estratégia gerencial nas organizações desta Cadeia Produtiva do Petróleo e Gás em Pernambuco.

Este trabalho também pode subsidiar gestores de organizações pertencentes à cadeia produtiva em questão a planejarem seus esforços práticos de estratégia organizacional em função de seus processos de aprendizagem, mas também direcionados para as oportunidades de negócios.

Assim, tanto a parte conceitual do estudo quanto a parte empírica são relevantes, podendo contribuir para profissionais desta área acadêmica e empresarial.

1.5 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, conforme ilustrado na figura 2 a seguir.

No primeiro capítulo, uma introdução é dedicada à apresentação da visão do tema de pesquisa, sendo, portanto, dividida em cinco seções: contextualização do tema, problema de pesquisa, objetivos da pesquisa, justificativa do estudo e estrutura da dissertação.

No segundo capítulo que se segue, é definida a fundamentação teórica relacionada com a dimensão principal do estudo, isto é, aprendizagem organizacional e estratégia como prática, apresentando conceituação sobre os referentes assuntos: estratégia organizacional, estratégia como

prática, aprendizagem organizacional, teoria da aprendizagem situada, teoria da aprendizagem pela experiência, aprendizagem da prática da estratégia, e gestão da qualidade e norma ISO 9001.

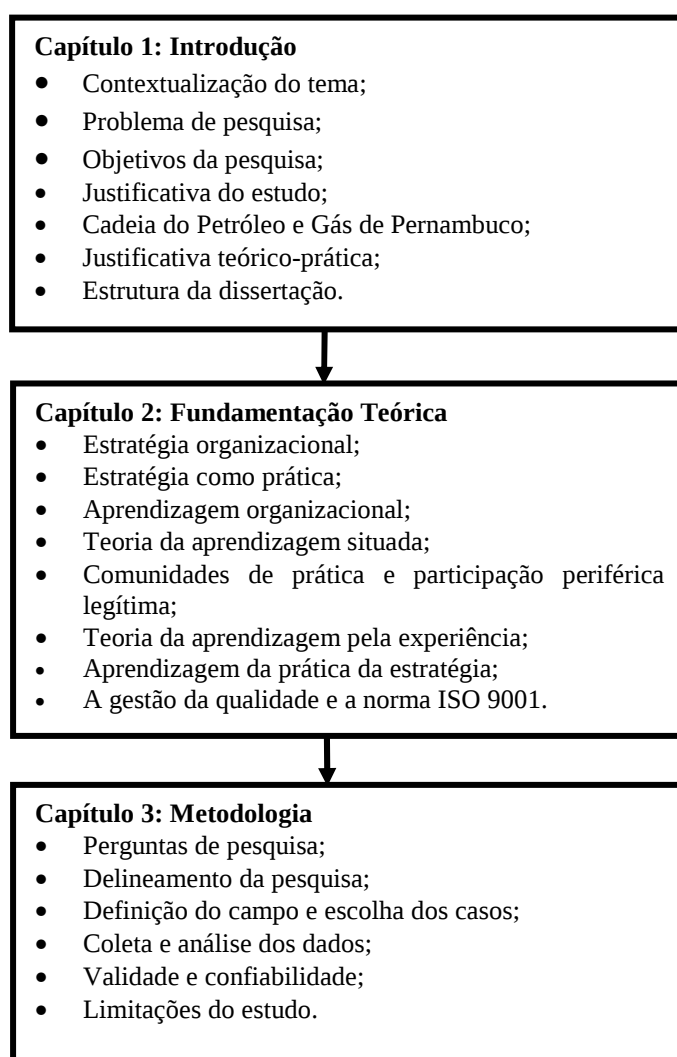
O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada pela pesquisa. Nesta seção são detalhados: perguntas de pesquisa, delineamento da pesquisa, definição do campo e escolha dos casos, coleta e análise dos dados, validade e confiabilidade, e limitações do estudo.

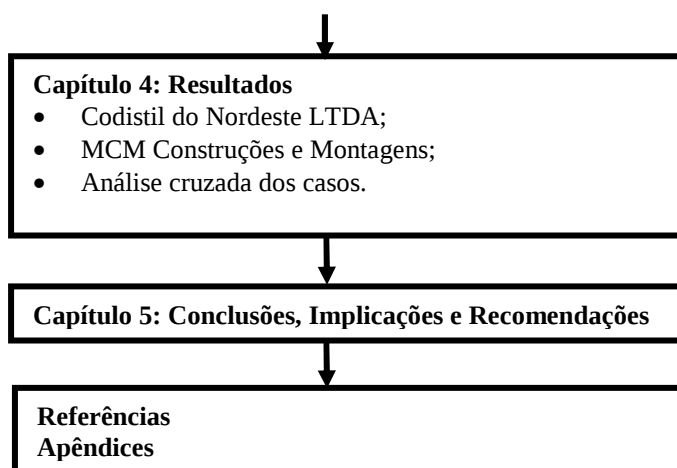
Em seguida, no quarto capítulo, os resultados da pesquisa são expostos, em que uma densa descrição de cada caso é feita seguida da análise cruzada dos casos.

O quinto capítulo expõe as conclusões do estudo. Primeiro, a partir de cada um dos objetivos específicos que nortearam a pesquisa, a discussão dos resultados é apresentada (confrontando os dados obtidos com a literatura acadêmica utilizada pela pesquisa) e as principais conclusões são expostas. Aqui objetiva-se também contribuir para o campo do conhecimento estudado. Depois, têm-se as implicações para a prática e as recomendações para estudos futuros.

Por fim, são apresentadas as referências às quais respaldaram toda a composição desta pesquisa e os apêndices.

Figura 2: Estrutura da dissertação





Fonte: elaborado pela autora

Após esta introdução do trabalho, é exposta a seguir a fundamentação teórica do estudo em que os seguintes assuntos são abordados: estratégia organizacional, estratégia como prática, aprendizagem organizacional, teoria da aprendizagem situada, teoria da aprendizagem pela experiência, aprendizagem da prática da estratégia, e gestão da qualidade e norma ISO 9001.

2 Fundamentação Teórica

Neste capítulo são apresentados os conceitos que constituem a base teórica desta dissertação. Desta forma, têm-se as seguintes temáticas: estratégia organizacional, estratégia como prática, aprendizagem organizacional, teoria da aprendizagem situada, teoria da aprendizagem pela experiência, aprendizagem da prática da estratégia, e gestão da qualidade e a norma ISO 9001.

2.1 Estratégia Organizacional

A década de 70 testemunhou o surgimento da estratégia como disciplina e ponto de interesse nas ciências administrativas e desde lá a área só tem crescido (JOHNSON et al., 2007, p. 5). A atual importância da estratégia para as organizações não pode ser considerada um exagero. Como Whittington (2003, p. 117) afirma, “o trabalho de criar estratégias e de gerenciar organizações é algo sério”. Segundo Clegg, Carter e Kornberger (2004), a estratégia é um ponto obrigatório de ligação entre o mundo interior e o mundo exterior das empresas.

Durante a maior parte do tempo, a estratégia foi analisada e teorizada como algo racional que as organizações têm. A maior parte dos textos escritos sobre estratégia a consideram como um processo deliberado, ou seja, primeiro as pessoas formulam para depois implementar a estratégia (MINTZBERG, 1987).

De acordo com Volberda (2004), a estratégia organizacional é vista historicamente como um planejamento integrado. Para as teorias clássicas, a estratégia é um processo de planejamento deliberado e formal desenvolvido pela cúpula dirigente, em que uma das fontes de vantagem competitiva seriam planos claros e bem desenvolvidos para a empresa. Já para as perspectivas mais atuais, que assumem as limitações cognitivas da racionalidade, a estratégia é vista como um processo complexo e não como um processo racional linear. Aqui, habilidades de aprendizado, visão empreendedora e visões de mercado permitiriam a empresa obter vantagem competitiva.

Volberda (2004) declara que os principais conceitos que formaram o campo da estratégia precisam de uma reavaliação porque o ambiente de negócios atual se afasta das prescrições estratégicas tradicionais.

Em consequência, um entendimento alternativo sobre o fenômeno da estratégia organizacional surgiu demonstrando que a mesma pode emergir em resposta a uma situação nova;

pode ser um processo emergente e não só deliberado por meio do contínuo formulação – implementação (MINTZBERG, 1987).

Segundo Wilson e Jarzabkowski (2004), o atual campo da estratégia é caracterizado por uma série de debates analíticos e teóricos que remontam ao embate na teoria das organizações nas décadas de 60 e 70. E neste movimento, a abordagem processual provocou um afastamento da estratégia das epistemologias positivistas predominantes e de suas fundamentações básicas na disciplina de Economia (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Assim, a estratégia enfrenta atualmente profundos questionamentos, ou seja, é um campo que está sendo contestado, apesar de Wilson e Jarzabkowski (2004) argumentarem que esta contestação é defasada quando comparada com outras áreas das ciências administrativas, como a teoria das organizações.

A visão da estratégia como a determinação de metas e objetivos de longo prazo com base em modelos econômicos e de posicionamento foi vista como limitada em termos de profundidade analítica. Isso gerou certa crise na área e o surgimento de uma abordagem mais processual que levasse em conta diferentes aspectos organizacionais como passíveis de influenciar na estratégia organizacional. Trabalhos como o de Pettigrew (1987) que analisaram a influência de questões políticas no processo de formação de estratégia são um claro exemplo disto (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Uma das maiores contribuições desta visão processual foi justamente a de questionar a idéia de a estratégia ser um longo período de pensamento e formulação seguido por outro período de ação e implementação. Pelo contrário, esta visão propõe enxergar a estratégia como um processo emergente e sistêmico. Neste sentido, Wilson e Jarzabkowski (2004) afirmam ser a interação questão importante da estratégia organizacional, a qual faz a ponte entre o pensar e o agir.

Esta visão processual passou a utilizar vários aspectos inicialmente pertencentes à teoria das organizações, dando ênfase ao que acontece quando a estratégia, a organização e o indivíduo se encontram.

Todavia, deliberado ou emergente, o fato é que ainda não há um consenso na literatura de como é / ou deveria ser o processo de estratégia nas organizações, em que o quê as pessoas realmente fazem e como elas fazem foram questões pouco exploradas (WHITTINGTON, 2001).

Mais recentemente, a perspectiva da prática passa a se preocupar com o que as pessoas realmente fazem. Desta maneira, a estratégia passa a ser vista e analisada como baseada em atividades, em que o interesse maior está em saber o que acontece quando as estratégias são colocadas em prática.

Diferentemente da tradição processual que foca nas mudanças de nível organizacional, a ênfase na prática busca entender o que as pessoas fazem – inclusive nestes eventos de mudança (JOHNSON *et al.*, 2007). Para Whittington (2001), o campo da estratégia está cada vez mais interessado no trabalho, nas ferramentas e nos indivíduos envolvidos com o fazer da estratégia e é seguindo esta perspectiva que a estratégia como prática aparece. Deste modo, a vertente da estratégia como prática é descrita a seguir.

2.1.1 Estratégia como Prática

A estratégia é um fenômeno organizacional que depende de diversas variáveis e que envolve a interação entre diferentes setores sociais, departamentos organizacionais e atores individuais. Por isso, entender questões mais diretamente relacionadas com a prática da estratégia é tema interessante.

O surgimento da estratégia como prática como vertente teórica é bastante recente e segundo Johnson *et al.* (2007) data de uma edição especial do *Journal of Management Studies* em 2001. Entretanto, vale ressaltar que, um pouco antes, Whittington (1996) já versava sobre o tema e começava a caracterizar esta nova área de estudo.

Neste sentido, Whittington (2004) propôs o desenvolvimento de um programa de pesquisa para a estratégia mais direcionado para prática. É o que o autor chama de estratégia “após” o modernismo, ou seja, a estratégia como prática social. Deste modo, “as generalizações quantitativas e imparciais do modernismo tornaram-se apenas um dos possíveis caminhos para a pesquisa em administração estratégica” (WHITTINGTON, 2004, p. 45). Ou seja, não se trata de uma total rejeição para com as ciências naturais, mas sim da incorporação de um contexto (social) mais amplo de prática.

A proposta, então, passa a ser uma ligação mais íntima com a prática, no entendimento de que a estratégia é algo que as pessoas fazem. A perspectiva da estratégia como prática entende a estratégia como um fluxo de ações e interações entre os indivíduos que constroem a estratégia coletivamente (DIDIER; LUCENA, 2008). A preocupação é apontar o que os estrategistas fazem na prática e, no contexto do estudo da estratégia, isso representa o abandono do positivismo adotado pela maioria – não unânime – dos autores norte-americanos.

Johnson *et al.* (2007) citam três razões – que se referem à questões econômicas, teóricas e empíricas – em favor desta perspectiva na estratégia.

A questão econômica existe porque os mercados estão se tornando mais abertos e a informação mais disponível, o que gera um ambiente mais competitivo. Por vezes, as empresas precisam descentralizar as decisões estratégicas de forma a responder rapidamente a este ambiente competitivo e se aproximar mais dos clientes. Conseqüentemente, ações menos planejadas e mais dinâmicas enraizadas em práticas de trabalho diárias se fazem às vezes mais interessantes.

De acordo com os autores (JOHNSON et al., 2007) existe um *gap* teórico em uma das perspectivas teóricas da estratégia, a perspectiva da *Resource Based View* (RBV), em definir quais os recursos passíveis ou não de manipulação por parte dos membros organizacionais, *gap* este que pode ser minimizado com o foco de análise na prática. Johnson et al. (2007) ainda citam a necessidade de pesquisas empíricas mais voltadas para a prática da estratégia em si como fator crucial para o desenvolvimento do campo de estudos em estratégia organizacional.

Considerar a estratégia como uma prática social tem um efeito descentralizador para com as proposições tradicionais do campo, já que o nível de análise passa a ser o estrategista e a atividade social do fazer a estratégia, a qual impacta a sociedade como um todo (WHITTINGTON, 2004). Whittington (2004), então, defende a recusa em privilegiar a performance da firma e propõe analisar a performance do campo como um todo ou dos praticantes em específico.

Assim, a visão da estratégia como prática está apoiada na sociologia e relativamente desvinculada da teoria econômica. Esta é, de acordo com Didier e Lucena (2008), uma visão baseada em atividades que se preocupa com o detalhamento dos processos e práticas que constituem o dia-a-dia da vida da organização e suas relações com os resultados estratégicos. Com isso, a estratégia é concebida não só como um atributo exclusivo das organizações, mas também como uma atividade realizada pelas pessoas (JOHNSON et al., 2007).

De acordo com Whittington (2006), a abordagem da estratégia como prática está associada a um movimento comum das ciências sociais de busca, ou melhor, recuperação da prática. Antonacopoulou (2009) vai além e adiciona que esta abordagem tem uma visão mais contextualizada e dinâmica em que há o reengajamento dos pesquisadores de administração com os cientistas sociais. Johnson et al. (2007) confirmam isto quando citam haver em várias disciplinas a busca em entender as atividades práticas usuais das pessoas.

Neste sentido, o crescente interesse pela prática no campo da estratégia não ocorreu em meio ao vácuo. Desde a década de 70 que as ciências sociais e humanas vêm dando especial atenção ao que as pessoas realmente fazem na prática; ao que elas realmente praticam. A estratégia aqui é uma prática social como qualquer outra e um campo com impacto sobre sociedades inteiras (WHITTINGTON, 2006).

Conforme Clegg, Carter e Kornberger (2004) analisam, “ao assumir a idéia de que a mente controla a matéria, a gestão busca controlar a organização; o planejamento determinaria a realidade”, ou seja, “a estratégia determinaria a estrutura e a forma seguiria a função” (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004, p. 22). Isso se reflete, por exemplo, na máxima de que a estratégia e a operação são questões distintas dentro das organizações.

Contrária a esta idéia, a estratégia como prática seria uma visão de estratégia menos positivista visto que, segundo Whittington (2004), o planejamento estratégico adotado pela maioria dos pesquisadores norte-americanos, de cunho acadêmico mais tradicional, gerou algumas falácias nos estudos em estratégia. Estas falácias, na visão de Clegg, Carter e Kornberger (2004), se constituem nos termos de sete disparidades, quais sejam: (i) a disparidade entre as fantasias gerenciais e as competências organizacionais; (ii) a disparidade entre os objetivos reais e claros e os futuros, possíveis e imprevisíveis; (iii) a disparidade entre o planejamento e a implementação; (iv) a disparidade entre a mudança planejada e a evolução emergente; (v) a disparidade entre os meios e os fins; (vi) a disparidade entre uma mente planejadora (a administração) e um corpo planejado (a organização); e, finalmente, (vii) a disparidade entre a ordem e a desordem (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004, p. 23).

No dizer de Clegg, Carter e Kornberger (2004, p. 23), “longe de conseguir gerenciar essas disparidades, na verdade o planejamento estratégico as gera e as sustenta. A prática do planejamento estratégico é o que inicialmente constitui essa disparidade” (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004, p. 23). Por isso eles afirmam que como o futuro é sempre imprevisível e o mundo está em constante mutação, planejar face uma realidade tão complexa acaba que por criar uma disparidade entre as metas aparentemente claras e um futuro incerto.

Por outro lado, autores como Porter (1991) defendem que, apesar de todos os fatores acima citados, o planejamento estratégico é por vezes necessário para a empresa de forma a evitar o completo caos e guiar a organização. De fato, mesmo Whittington (2001), um dos “criadores” e maiores defensores da noção de estratégia como prática, relata – mediante seus achados empíricos – ser o planejamento formal ainda necessário. A propósito, a estratégia como prática já está começando a oferecer novos e produtivos *insights* para o planejamento estratégico (JARZABKOWSKI, 2004).

A estratégia como prática aparece justamente para identificar o que os estrategistas realmente fazem na prática de trabalho diária e para tentar apontar uma saída para este embate na literatura. Surge um “pedido” de uma perspectiva européia para a estratégia distinta daquela da escola norte-americana, dominante, que extrai inspirações evidentes do campo da economia industrial. Seguindo essa linha, destaca-se a preocupação em compreender a atividade

contemporânea da criação de estratégias que permita o afastamento das falácias apresentadas há pouco.

Caracterizada por Clegg, Carter e Kornberger (2004) como uma abordagem eclética, a estratégia como prática apresenta dois objetivos de acordo com Whittington (2003): primeiro, tratar a estratégia como uma importante prática social, que exige uma séria análise sociológica; e, segundo, transformar esse conhecimento em uma maneira de melhorar o modo como as estratégias são conduzidas (WHITTINGTON, 2003). Assim, tem-se um foco mais empírico e baseado na prática, e a interdisciplinaridade nos modelos de pesquisa e nos recursos teóricos é fator importante para esta abordagem (JOHNSON et al., 2007).

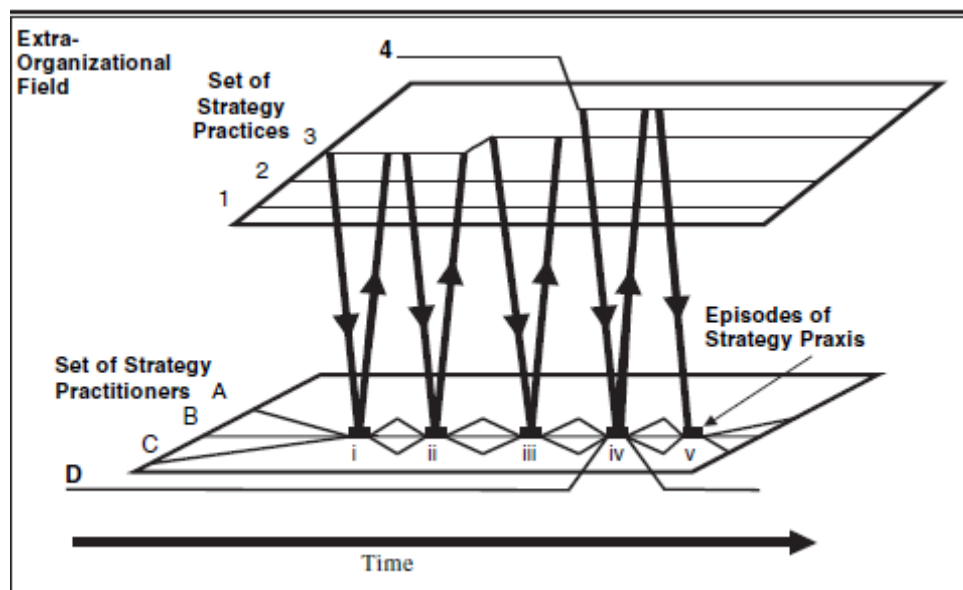
Whittington (2003) afirma que a agenda de pesquisa em estratégia como prática possui uma série de questionamentos a serem esclarecidos, de maneira a ajudar, em termos práticos, o trabalho gerencial. Estes questionamentos, enumerados pelo autor em seis perguntas, são os que seguem: (1) como e onde o trabalho da estratégia é feito? (2) Quem faz o trabalho formal da estratégia e de que maneira? (3) Quais são as habilidades necessárias para o trabalho da estratégia e como essas habilidades podem ser adquiridas? (4) Quais são as técnicas e ferramentas de estratégia mais comuns e como elas são utilizadas na prática? (5) Como o trabalho da estratégia é organizado? (6) Como os produtos da estratégia são comunicados e consumidos?

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) propõem um *framework* conceitual para a pesquisa em estratégia como prática, no qual também estabelecem algumas importantes perguntas de pesquisa. São elas: (1) o que é estratégia? (2) Quem é o estrategista? (3) O quê os estrategistas fazem? (4) O que a análise dos estrategistas e de suas ações pode explicar? (5) Como as existentes teorias sociais e organizacionais podem possibilitar uma análise da estratégia como prática? (JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007, p. 7).

Diante disto, acredita-se que a proposta desta pesquisa em focar em aspectos da aprendizagem dos praticantes da estratégia nas empresas, na figura dos gestores organizacionais, pode gerar bons *insights* acerca dos questionamentos discutidos por Whittington (2003) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

É importante acrescentar que esta agenda de pesquisa está ancorada em três conceitos principais: o de prática, o de práxis e o de praticantes. Estes conceitos são ilustrados por Whittington (2006) conforme a figura 3 a seguir:

Figura 3: Integrando Prática, Práxis e Praticantes



Fonte: Whittington (2006)

Como demonstrado acima na figura 3, prática se encontra em um nível mais organizacional. A mesma se refere às rotinas de comportamento compartilhadas, incluindo normas, procedimentos e tradições. As organizações possuem um conjunto ou grupo de práticas de estratégia que podem surgir dentro ou fora da empresa. O número 4 na figura, por exemplo, demonstra exatamente uma prática de estratégia que surgiu fora da empresa focal.

A práxis, por sua vez, está relacionada à atividade em si, ou seja, ao que as pessoas realmente fazem “na prática” (*grifo do autor*); à ação das pessoas. A práxis pode ser operacionalizada em diferentes níveis, do institucional ao micro, sendo um fenômeno dinâmico resultado das interações entre os níveis (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 9). Whittington (2006, p. 619) cita como exemplos de práxis de estratégia reuniões entre os praticantes da estratégia, desenvolvimento de instruções, apresentações, desenvolvimento de projetos, conversas informais, encontros de negócio, participação em consultorias etc.

Por último, os praticantes são os atores, os estrategistas, que desempenham as mais diversas atividades (WHITTINGTON, 2006, p. 619). Estes praticantes podem ser tanto internos como externos à empresa. Como mostrado na figura acima, o praticante D exemplifica um ator externo à empresa.

Conforme bem ilustrado na figura 4, uma mudança na práxis da estratégia pode interferir e modificar uma prática de estratégia na organização. O contrário também pode ocorrer: uma

mudança na prática da estratégia organizacional tem papel influenciador na maneira como os praticantes da estratégia atuam, ou seja, na práxis dos estrategistas.

Estes três elementos (prática, práxis e praticantes) integram a prática da estratégia como um todo (WHITTINGTON, 2006, p. 618). Ainda no ponto de vista de Whittington (2006, p. 619) os três conceitos são centrais para a tradição da prática da estratégia.

Estudos na área não necessariamente precisam combinar esses três elementos, ou seja, análises podem ser feitas de maneira isolada, principalmente na figura do praticante, visto que “os praticantes são tidos como a conexão crítica entre a práxis intra-organizacional e as práticas extra-organizacionais subjacentes à práxis” (WHITTINGTON, 2006, p. 620).

Por sua vez, Johnson et al. (2007) também diferenciam prática de práxis. Prática seria algo subjacente a um contexto social mais amplo – ou seja, procedimentos, planos, ferramentas, técnicas, normas de comportamento, dentre outros, institucionalizados na empresa. Por outro lado, práxis se refere mais intimamente com o que as pessoas realmente fazem em relação à estratégia.

Recentemente, a questão da prática tem obtido crescente notoriedade nas ciências administrativas, incluindo diversos campos como o de tecnologia, aprendizagem no local de trabalho, estrutura organizacional, e a própria estratégia (WHITTINGTON, 2001). Isto faz com que o termo “prática” possa ser entendido de maneiras diferentes – até divergentes.

Schön (1983) sugere certa ambigüidade na noção de prática, ambigüidade esta que Whittington (2001) afirma existir entre a ação / a operacionalização de algo e a maneira como essa ação é determinada. É o que alguns autores chamam de práxis (ação) e prática (maneira como a ação é determinada) (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006; WHITTINGTON, 2007).

Portanto, cabe aqui tornar claro qual a noção de prática a ser adotada por esta pesquisa. Isso é importante visto que na literatura em estratégia a divisão entre prática e práxis diverge um pouco da conceituação atribuída unicamente à noção de “prática” nas teorias de aprendizagem utilizadas por esta pesquisa. É o caso, por exemplo, da noção de “comunidades de prática” da teoria da aprendizagem situada que não utiliza o termo práxis.

Ou seja, enquanto a teoria da aprendizagem situada utiliza somente o termo prática, a literatura em estratégia como prática diferencia prática de práxis, como já discutido acima.

Neste estudo, prática é entendida como qualquer performance ou ação repetitiva, habitual, rotinizada ou adaptativa – em linha com o pensamento de Jarzabkowski (2004). Esta investigação científica, por conseguinte, compreende que a prática da estratégia, como termo mais amplo, inclui (1) práticas de estratégia, (2) práxis de estratégia e (3) praticantes de estratégia. Neste sentido, a pesquisa investiga um dos pilares da prática da estratégia: o fator práxis.

Além disso, é essencial também conceituar o termo *strategizing*, utilizado pelos autores da área. Como descrito por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 8), *strategizing* refere-se ao fazer da estratégia por meio das ações e interações de múltiplos atores.

Wilson e Jarzabkowski (2004) citam haver três dimensões em que os estrategistas podem se engajar neste *strategizing*: a iterativa, que diz respeito à reprodução de modelos prévios; a projetiva, que envolve projeções do futuro e em que o estrategista é visto como um visionário; e a prática-avaliativa, que lida com a capacidade do estrategista em realizar o trabalho conforme as condições do aqui e agora. Esta última dimensão envolve ainda a reflexão por parte dos atores inseridos no processo da estratégia. Estes atores refletem sobre as ações atuais, normalmente baseadas em ações passadas, e fazem aspirações futuras; mediante, é claro, contextos específicos.

Contudo, Whittington (2003) ressalta que este é um tópico ainda pouco pesquisado e que não há um real entendimento da influência de recursos políticos, sociais, culturais, conceituais e materiais que influenciam o engajamento em uma dessas três dimensões.

A perspectiva da estratégia como prática, de acordo com Wilson e Jarzabkowski (2004), requer a adoção de múltiplos níveis de análise de forma a investigar profundamente a estratégia. O link entre o micro (praticantes) e o macro (prática social da estratégia) é fator crítico para esta visão de estratégia (WHITTINGTON, 2001). Este link é caracterizado justamente pela práxis.

Assim, há interesse tanto nas atividades de cunho mais individual dentro da organização, como no surgimento e/ou desaparecimento de estratégias e sua influência no contexto social mais amplo. Tal ponto está em concordância com a abordagem da aprendizagem organizacional que busca exatamente o mesmo: uma análise multi-nível (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Whittington (2001) ainda faz menção à literatura sobre comunidades de prática como ferramenta teórica importante para analisar o fenômeno da estratégia como prática: “a ênfase em times, em identidades e em habilidades práticas é fortemente harmoniosa com o tema [estratégia como prática] aqui em questão” (WHITTINGTON, 2001, p. 2).

Em concordância com o aspecto grupal da comunidade de prática, Johnson et al. (2007) argumentam que as estratégias são raramente desenvolvidas somente por indivíduos e sim por grupos de pessoas. Por isso, os autores citam a necessidade de uma pluralidade de níveis de análise, de atores, de variáveis dependentes, e também de teorias – “é difícil entender como uma teoria pode explicar todas as atividades. Isso não significa que não há um interesse em teoria, mas sim a provável não aceitação da influência dominante das tradições teóricas existentes no campo da estratégia” (JOHNSON et al., 2007, p.15).

Existem duas orientações teóricas que fundamentam a pesquisa em estratégia como prática: (a) a teoria social contemporânea e (b) a reflexão sobre a prática. A primeira orientação faz uso de

diversos recursos teóricos sociais, como o compartilhamento de atividades e a interação cotidiana, para explicar como ocorre a prática da estratégia. Já a segunda orientação propõe pesquisas que reflitam melhor o trabalho e as preocupações dos praticantes, com um foco mais pragmático. Deste modo, a teoria social contemporânea foca principalmente um público acadêmico, teorizando sobre a prática da estratégia, enquanto que a reflexão sobre a prática é orientada para um público de praticantes (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p. 13).

Apesar de muitos trabalhos atuais sobre estratégia como prática analisarem o “fazer da estratégia” em um nível mais micro (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004), a prática da estratégia em si também é um conceito situado, ou melhor, contextualizado, que se refere inevitavelmente ao nível mais coletivo organizacional. Wilson e Jarzabkowsky (2004) compreendem que “o situacionismo está localizado em um nível de análise mais macro. Repertórios e rotinas, assim como interações recursivas e adaptativas entre ação e contexto, são entendidos como demarcadores das micropráticas, sendo, ao mesmo tempo, influenciados por elas” (p. 17).

Some-se a isto o fato de que a ênfase na aquisição informal de habilidades (mediante participação e interação social) tem se tornado importante no estudo sobre estratégia (WHITTINGTON, 2001). Esta ênfase no âmbito informal é que gera o caráter social da prática (WHITTINGTON, 2001, p. 4). Até mesmo atividades inicialmente individuais remetem inevitavelmente a uma esfera social e o fazer da estratégia, portanto, também tem um caráter fundamentalmente social.

Estudos empíricos, como o de Paroutis e Pettigrew (2007), mostram a importância de ações e interações sociais entre os estrategistas para o desenvolvimento da estratégia organizacional. Segundo os autores, a vertente da estratégia como prática favorece ações gerenciais situadas em um dado contexto, assim como estabilidade na estratégia juntamente com a mudança estratégica (PAROUTIS; PETTIGREW, 2007, p. 101).

Wilson e Jarzabkowski (2004, p. 16) também ressaltam que “uma questão fundamental para os estudiosos da estratégia é a construção de sólidas ligações nos relacionamentos entre micro fenômenos e as questões mais macro que os circundam”, ou seja, apesar da estratégia como prática voltar-se para um nível de análise mais micro (praticantes da estratégia), ela não descarta a importância de análises de cunho mais macro (contexto social), e sim sugere uma visão mais relacional entre os níveis que interferem uns nos outros.

Nesta ótica, Whittington (2001) afirma que falta uma conexão maior nas pesquisas em estratégia como prática com o fator social de nível mais macro. O autor argumenta ser este link inevitável visto que a prática da estratégia em sua esfera micro depende de razões macro relacionadas com o ambiente mais amplo de negócios como um todo. Muitas das práticas de

estratégia são geradas por firmas líderes, empresas de consultoria e escolas de negócios – todas pertencentes ao escopo social mais amplo que ultrapassa as barreiras geográficas da firma. O macro contexto social e econômico não é só externo à organização, mas também internalizado em tudo que acontece na empresa.

O interesse desta tradição, neste sentido, é também entender o que as pessoas fazem em episódios organizacionais que se relacionem direta e indiretamente com a estratégia das empresas (JOHNSON et al., 2007), em que dentre as atividades do “fazer a estratégia”, ou práxis de estratégia, tem-se, por exemplo, a produção de documentos e a participação em encontros. A estratégia como prática “se preocupa com o que as pessoas fazem em relação à estratégia e como isto é influenciado e influencia o contexto organizacional como um todo” (JOHNSON et al., 2007, p. 7). Esta visão entende estratégia como uma ação humana e dá especial enfoque à interação social dos indivíduos envolvidos.

Conforme Johnson et al. (2007), o crescente interesse na pesquisa em estratégia como prática fez a área se desenvolver em direções diferentes. Enquanto alguns estudiosos se concentram em processos de estratégia, outros se focam nas ferramentas, nas pessoas, na forma como as pessoas interagem, e/ou no discurso dos praticantes – como é o caso da presente da pesquisa.

Esta dissertação, então, se propõe a entender como gestores da cadeia produtiva do petróleo e gás em Pernambuco aprendem a realizar a práxis da estratégia no que se refere à gestão da qualidade. Para tanto, são utilizadas a teoria da aprendizagem situada e da teoria da aprendizagem pela experiência.

Depois de revisar a literatura referente à área da estratégia organizacional, mediante a vertente da estratégia como prática, esta pesquisa passa a debater a área da aprendizagem organizacional, por meio da teoria da aprendizagem situada e da teoria da aprendizagem pela experiência.

2.2 Aprendizagem Organizacional

Desde sua primeira aparição como termo teórico no estudo de Cyert e March (1963), o conceito de aprendizagem organizacional tem sido utilizado de diferentes maneiras e em diferentes tradições disciplinares. Conforme sugere Pawlowsky (2003, p. 63), o escopo e a heterogeneidade destas diversas tradições são necessários para descrever o conceito de aprendizagem organizacional por diferentes perspectivas.

Assim, de acordo com Karawejczyk (2008), a palavra aprendizagem, para receber uma atribuição de sentido, deve estar ancorada em um determinado contexto. O presente estudo acredita que a palavra aprendizagem deve vir acompanhada do termo “nas organizações”. Desta forma, a aprendizagem organizacional é um conceito que descreve as atividades de aprendizagem que acontecem dentro de um tipo qualquer de organização e como tal gera dados sobre a transferência de informações de um domínio individual para um domínio coletivo (organizações) (TSANG, 1997).

Elkjaer (2004) adiciona ao afirmar que a aprendizagem organizacional é a combinação da aquisição de habilidades e conhecimento com a participação em comunidades de prática, por bem dizer produto e processo respectivamente. Aprender dentro das organizações mediante a participação em comunidades seria, portanto, o processo; e o resultado desse processo seria o produto (novas habilidades, novos conhecimentos), ou seja, o aprendido em si.

Conforme declaram Bapuji e Crossan (2004), existem três principais debates teóricos no campo da aprendizagem organizacional. Um dos primeiros questionamentos na área surgiu na tentativa de distinguir o fenômeno da aprendizagem com o da mudança e o da adaptação. Seguindo esta tendência e tentativa de diferenciação, Fiol e Lyles (1985) sugeriram que enquanto a aprendizagem tem um foco mais cognitivo, a mudança e a adaptação são mais comportamentais.

Essas discussões iniciais resultaram em uma variedade de definições de aprendizagem que, por conseguinte, remontam quase que inevitavelmente aos diferentes níveis de análise em que a aprendizagem pode ocorrer (BAPUJI; CROSSAN, 2004). Este é, assim, o segundo debate teórico do campo, o qual compreende os níveis individual, grupal, organizacional e, mais recentemente, interorganizacional da aprendizagem nas organizações.

O terceiro debate diz respeito justamente aos embates exógeno x endógeno, e metódico (incremental) x emergente (radical). O primeiro embate vai depender dos atores envolvidos e do contexto no qual a aprendizagem ocorre. Já em relação ao segundo embate, existe atualmente consenso na literatura de que a aprendizagem pode ser tanto incremental como radical a depender do contexto interno e externo da empresa (BAPUJI; CROSSAN, 2004).

Dentre os temas e/ou debates teóricos citados por autores do campo (BAPUJI; CROSSAN, 2004; FENWICK, 2008), a questão do nível de análise/aprendizagem, por vezes, é o que se encontra mais evidente na literatura da área. Embora de um lado argumente-se que a questão dos níveis de aprendizagem é um importante ponto para pesquisa, por outro lado acredita-se que este debate limita as discussões na área e impede capturar a riqueza do tema (BAPUJI; CROSSAN, 2004).

Esta tendência da literatura em debater os níveis de aprendizagem pode ser observada no texto de Elkjaer (2004), por exemplo, que esquematiza a temática da aprendizagem organizacional de acordo com três metáforas. A primeira metáfora acredita ser o foco da aprendizagem organizacional a aquisição individual de habilidades e conhecimentos. No caso da segunda metáfora, o centro de análise passa a ser a participação dos atores envolvidos no processo de aprendizagem em comunidades de prática. Por fim, a terceira metáfora enfatiza o pensamento reflexivo como ponto crucial para o entendimento do que é e de como ocorre a aprendizagem no nível organizacional (ELKJAER, 2004).

Elkjaer (2004) não nega a afirmativa de que a aprendizagem pode ocorrer no nível individual, grupal ou organizacional, nem nega as teorias da aprendizagem pela experiência (com foco mais individual), da aprendizagem situada (com foco mais coletivo) e as abordagens mais voltadas para a aprendizagem no nível da organização propriamente dita que enfatizam, de maneira diferente, cada um desses níveis. Na verdade, a proposta visa a ampliar o foco de análise individual e coletivo, e enfatizar os eventos e situações inerentes a ambos (ELKJAER, 2004).

Apesar de frisar que existe uma grande diversidade conceitual na pesquisa em aprendizagem organizacional, por vezes de difícil classificação, Pawlowsky (2003) propõe um modelo conceitual da aprendizagem organizacional que foca mais uma vez nos níveis de aprendizagem – seguindo uma tendência na literatura (BAPUJI; CROSSAN, 2004; ELKJAER, 2004; FENWICK, 2008) em destacar os diversos níveis em que a aprendizagem pode ocorrer nas empresas. Pawlowsky (2003) também caracteriza os níveis como: individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

Os estudos sobre a aprendizagem individual, cuja origem está na psicologia, foram uma âncora para as pesquisas subseqüentes em aprendizagem organizacional. Um primeiro enfoque foi o behaviorista no período anterior aos anos 50 com os estudos de Skinner e Guthrie sobre o modelo estímulo-resposta.

Mais à frente, surge um enfoque mais cognitivista que, segundo Elkjaer (2004), tem como foco a aquisição individual de conhecimentos e habilidades por meio, principalmente, da aprendizagem formal. Este enfoque cognitivista entende que os processos decisórios podem ser aperfeiçoados pela aquisição individual de informação e conhecimento relevante, o que pode guiar o comportamento organizacional dos indivíduos em retorno (ELKJAER, 2004).

Ou seja, a organização é definida como uma entidade abstrata em que o conhecimento dos membros nela imersos pode contribuir para a aprendizagem organizacional como um todo. Este enfoque, porém, se faz problemático por não considerar a transferência do conhecimento do indivíduo para a organização, o que inevitavelmente remete às práticas grupais e sociais de aprendizagem imersas nas mais diversas empresas.

Gherardi, Nicolini e Odella (1998) afirmam que esta visão tradicional não é eficiente para entender a aprendizagem que ocorre em organizações porque não considera a reflexão crítica, a interação social e o papel do contexto organizacional como fatores significativos para a aprendizagem nas organizações. Complementando essa linha de pensamento, Schön (1983) reconhece que a reflexão crítica é um aspecto essencial do processo de aprendizagem. A reflexão não só é um elemento importante fruto da experiência de uma aprendizagem potencial, como também a própria prática social pode ser reflexiva (SCHÖN, 1983).

Como consequência, aparece em seguida uma abordagem mais coletiva em que a aprendizagem seria o resultado da participação dos indivíduos envolvidos em práticas sociais. Neste momento, a noção inicial de aprendizagem como algo resultado das mentes dos indivíduos e da educação formal é substituída pela noção de participação diária na vida social e organizacional. A aprendizagem passa a ser entendida, dentre outros fatores, como resultado da participação em comunidades de prática (ELKJAER, 2004).

Este enfoque mais coletivo da aprendizagem surgiu concomitantemente à ênfase no aspecto da prática nas ciências sociais, o que levou ao entendimento de que a aprendizagem no nível de grupo envolve a construção coletiva de novos conhecimentos e a interação com múltiplos sistemas e atores. Durante este processo, estes indivíduos compartilham informações, vivem experiências coletivas e devem refletir coletivamente sobre o significado destas experiências, produzindo novos conhecimentos passíveis de serem empregados em novas situações ou em novos desafios (VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2007). Por isso, Takahashi e Fischer (2007) afirmam que a aprendizagem de grupo pode ser considerada como diferente de aprendizagens individuais combinadas. Não é um processo de agregação de aprendizagens individuais, mas requer alguns processos de partilha e interação.

Em sequência, a aprendizagem organizacional surge como um contínuo das aprendizagens individual e grupal, em que o conhecimento final adquirido pela organização será a soma dos processos de aprendizagem desenvolvidos na mesma. Ou seja, para entender o processo de formação da aprendizagem organizacional, é necessário primeiro identificar e entender os processos de aprendizagem individual e grupal, inerentes aos indivíduos e grupos inseridos nas organizações.

Também Crossan, Lane e White (1999) desenvolvem um *framework* de aprendizagem organizacional onde adotam como premissa que a aprendizagem nas empresas acontece em multiníveis: no nível do indivíduo, do grupo e da organização. Os autores propõem que os três níveis são interligados através de processos sociais e psicológicos, que eles nomeiam de 4I's: intuição, interpretação, integração e institucionalização. Ou seja, depois da intuição individual, o conhecimento é interpretado pelos atores envolvidos, integrado com outros indivíduos conforme

uma perspectiva grupal, e posteriormente institucionalizado na empresa mediante principalmente rotinas, normas e procedimentos.

Ainda neste tema, Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000) e Tsang (1997) citam, por exemplo, que este debate acerca dos níveis de análise nos estudos sobre aprendizagem organizacional gira em torno do fato de se a aprendizagem organizacional é simplesmente a soma do que os indivíduos aprendem nas organizações ou se fenômeno compreende mais do que isso. Enquanto a primeira idéia sugere evitar a atribuição de características humanas a empresas, a segunda não só entende a aprendizagem organizacional como algo além do que os indivíduos fazem, mas também propõe o contrário: sistemas, estruturas e procedimentos organizacionais podem afetar a aprendizagem individual.

Assim, segundo esta última perspectiva, as organizações teriam memórias e sistemas cognitivos que as permitiriam fazer sentido das mudanças e situações no seu ambiente – ou seja, aprendizagem organizacional seria um processo social afetado por fatores contextuais, estrutura organizacional, informação, comunicação e processos de controle, que podem impactar na maneira como indivíduos aprendem (ANTONACOPOULOU, 2006).

Corroborando o que disseram Bapuji e Crossan (2004), este foi um dos debates mais fundamentais na pesquisa em aprendizagem organizacional de acordo com Antonacopoulou (2006). A mesma afirma que hoje já é aceito o fato de que a aprendizagem organizacional é o produto da aprendizagem individual, mas enfatiza a importância de se focar nas práticas coletivas das pessoas inseridas nas organizações. Por meio de seus achados empíricos no setor bancário britânico, a autora afirma que aspectos institucionais e políticos da organização podem interferir no aprendizado individual, embora ainda são limitadas as evidências sobre a real relação entre aprendizagem individual e organizacional (ANTONACOPOULOU, 2006).

Bapuji e Crossan (2004) ainda discutem a respeito dos facilitadores da aprendizagem organizacional, os quais são caracterizados por Fiol e Lyles (1985) como fatores contextuais. São eles: (a) uma cultura corporativa propícia para a aprendizagem, (b) uma estratégia que permita flexibilidade, (c) uma estrutura organizacional que possibilite inovação e novos *insights*, e (d) o ambiente. A visão estratégica de uma organização, por exemplo, pode influenciar a aprendizagem organizacional ao prover um contexto propício para a interpretação do ambiente (FIOL; LYLES, 1985).

Diante de tudo isto, pode-se afirmar que são várias as perspectivas na literatura que abordam o fenômeno da aprendizagem do ponto de vista individual e grupal para, a partir daí, fazer menção ao nível organizacional da aprendizagem. Todavia, nesta dissertação é adotada a teoria da aprendizagem situada e a teoria da aprendizagem pela experiência para entender como gestores das

empresas analisadas aprendem a realizar a práxis de estratégia. Estas teorias foram escolhidas visto que as mesmas se encaixam bem com a vertente da estratégia como prática, focando na experiência dos gestores para com suas práxis de estratégia, assim como focando também na interação e participação na vida social destes gestores.

Ou seja, para a dissertação, foram utilizadas as teorias da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência para entender como gestores presentes nas organizações estudadas aprendem a realizar a práxis de estratégia. Desta forma, segue, primeiro, explanação sobre a teoria da aprendizagem situada.

2.2.1 Teoria da Aprendizagem Situada

Pesquisas realizadas por Merriam e Caffarella (1999) sobre a aprendizagem de adultos mostram que existem cinco orientações¹ para a aprendizagem, dentre as quais se destaca aqui a orientação construtivista. Esta orientação construtivista concebe a aprendizagem como um processo de construção de significado, isto é, como as pessoas atribuem sentido às suas práticas sociais e às suas experiências (MERRIAM; CAFFARELLA, 1999, p. 261).

A corrente construtivista sustenta que a aprendizagem é um processo de construção de significados, no qual as pessoas formam sentido através de experiências e o conhecimento é construído pelo aprendiz (DIDIER; LUCENA, 2008). Além disto, esta corrente assume que as pessoas aprendem interagindo com outras pessoas em contextos sociais e enfatiza a importância deste contexto social na interação do aprendiz com o ambiente e com outros aprendizes. Aqui vale frisar que, apesar de seu aparente foco individual, a orientação construtivista também entende que a elaboração de experiências envolve além de uma atividade mental individual, uma troca interativa que ocorre socialmente.

Esta orientação construtivista propõe um desafio, ou melhor, uma provocação para com a tradicional idéia de que a aprendizagem acontece na cabeça das pessoas ou em sistemas e estruturas organizacionais. Assim, tem como suposição inicial a noção de que a aprendizagem ocorre, e de que o conhecimento é criado, através de conversas e interações entre pessoas (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000), o que muda o foco da posse individual para a prática coletiva.

¹ Merriam e Caffarella (1999) apontam cinco orientações para a aprendizagem – Behaviorista; Cognitivista; Humanista; Aprendizagem Social e Construtivista – que variam conforme o entendimento do que seja aprendizagem e os seus objetivos, e se os estímulos para o indivíduo aprender vêm do ambiente externo ou trata-se de um processo de construção interna.

Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000) mencionam que uma das conseqüências diretas do advento deste pensamento construtivista foi a emergência de novas unidades de análise para entender a aprendizagem que ocorre em organizações, como as comunidades de prática e os processos de aprendizagem coletiva com foco na interação entre indivíduos na prática social.

Dentro desta abordagem construtivista, existem algumas teorias que analisam os processos de aprendizagem individual e grupal, necessários ao entendimento da aprendizagem que ocorre nas empresas. As teorias que se propõem a explicar o fenômeno da aprendizagem nas organizações nada mais são do que análises dos processos nos quais a aprendizagem ocorre. Esses processos podem ser tanto individuais como coletivos.

Assim, nessa orientação construtivista existe a teoria da aprendizagem situada, a qual busca explicar como o envolvimento social fornece o contexto apropriado para a aprendizagem.

Handley et al. (2006), declaram que a teoria da aprendizagem situada oferece uma crítica radical para com as teorias cognitivistas da aprendizagem, e sugerem que a aprendizagem deve ser pensada como oportunidades emergentes para participar das práticas de uma comunidade e desenvolver uma identidade nos indivíduos; oportunidades estas que proporcionem um senso de pertencimento e comprometimento por parte dos indivíduos envolvidos em relação às comunidades.

Para autores como Lave e Wenger (1991), a aprendizagem situada, que enfatiza aspectos sociais, não se limita somente à observação, mas envolve inserção e participação em comunidades de prática. Esta noção de aprendizagem como um processo de se tornar um participante competente na comunidade sugere que a tradicional ênfase no indivíduo, nos times formais ou na organização institucionalizada como unidades de análise chave podem ser menos apropriadas (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000, p. 790).

Gherardi, Nicolini e Odella (1998) declaram que ainda predomina na literatura a concepção de que a aprendizagem é uma ação totalmente individual, apesar de esta visão dominante ser limitada para se entender como a aprendizagem ocorre em ambientes organizacionais.

A teoria da aprendizagem situada entende que a aprendizagem ocorre em função da atividade, contexto e cultura em que tem lugar, ou seja, é uma aprendizagem situada, requerendo, portanto, contexto real ou ambientes de aprendizagem o mais rico possíveis que procurem refletir e interpretar uma situação de interação social (LAVE; WENGER, 1991). Aqui, as interações que acontecem no contexto social são centrais para a aprendizagem. Brown e Duguid (1991) reforçam esta idéia quando afirmam que o conhecimento é sempre situado e que a aprendizagem nos locais de trabalho deve sempre ser concebida como *learning-in-working*.

A aprendizagem não é simplesmente o desenvolvimento do conhecimento por meio da prática e interação social, mas envolve também um processo de formação da identidade individual

dentro de uma comunidade de prática. Esse processo de formação da identidade é justamente o que propicia ou rejeita as oportunidades de participação nas comunidades (HANDLEY et al., 2006).

Como se pode observar, no conceito da aprendizagem situada há uma forte relação entre a aprendizagem e o contexto social. Esta abordagem, apresentada por Lave e Wenger (1991), considera que a aprendizagem ocorre por meio de experiências de interação social no ambiente de trabalho. Para os autores, há uma interdependência entre os sistemas complexos de trabalho e aprendizagem, em que a mesma tem sua origem nas relações entre os indivíduos novatos e os experientes e entre pares e profissionais (LAVE; WENGER, 1991).

Lave e Wenger (1991) ainda fazem menção a algumas outras características da aprendizagem situada como: (a) o caráter relacional entre aprendizagem e conhecimento, ou seja, aprender sempre leva ao ou resulta do conhecimento de algo; (b) a prática social dos indivíduos que está baseada em negociações e renegociações situadas de significado; e (c) a questão da experiência que influencia no que os indivíduos aprendem.

Conforme a característica (b), uma questão importante da teoria é o foco em práticas sociais detalhadas e concretas que podem ampliar o entendimento da aprendizagem dos indivíduos envolvidos. Aqui, mais do que entender como o conhecimento e a aprendizagem acontecem por meio de práticas de trabalho nas empresas, é preciso também considerar o contexto maior, passível de alianças e redes globalizadas (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000).

Deste modo, as atividades e os entendimentos que as pessoas formam sobre as coisas possuem significados em sistemas mais amplos que são desenvolvidos em comunidades sociais, ou seja, os aprendizes aprendem com outros aprendizes negociando e renegociando significados por meio da participação na prática (LAVE; WENGER, 1991).

Consoante com Handley et al. (2006), a noção de participação é uma questão importante na aprendizagem situada visto que é através da participação que a identidade e as práticas se desenvolvem. Neste sentido, participação aqui não é apenas um evento ou ação física, mas envolve ação e conexão; não é apenas o engajamento em certas atividades e com certas pessoas, mas envolve um processo mais amplo de ser um participante ativo nas práticas de uma comunidade e na criação de identidades em relação a estas comunidades (HANDLEY et al., 2006).

É significativo notar, como cita Antonacopoulou (2006), que o extenso e diversificado contexto sociocultural no nível da organização, da indústria e do país tem um papel determinante nas atitudes dos indivíduos em relação à aprendizagem, educação e desenvolvimento nas organizações.

Fenwick (2008) argumenta que existe concordância na literatura recente de que a aprendizagem pode envolver tanto aspectos formais quanto informais e, principalmente, é baseada

na prática – ou seja, inserida na ação e distribuída entre as atividades, interações contínuas e relacionamentos entre as pessoas.

Central à teoria da aprendizagem situada estão as idéias de comunidades de prática e participação periférica legítima. As mesmas se propõem a explicar como ocorre a relação entre pares dentro das organizações (GHERADI; NICOLINI; ODELLA, 1998; LAVE; WENGER, 1991). Por isso, estas duas noções são aprofundadas na subseção a seguir.

2.2.1.1 Comunidades de Prática e Participação Periférica Legítima

Desde o começo da história, seres humanos têm formado comunidades que compartilham práticas culturais e, conseqüentemente, refletem a aprendizagem coletiva. Participar destas comunidades, as quais compreendem desde a reunião de uma remota tribo indígena até o encontro informal de um grupo de engenheiros, é essencial para a aprendizagem e é o que permite aos seres humanos fazerem sentido do conhecimento ao qual são expostos (WENGER, 2000).

As teorias convencionais de aprendizagem se baseiam na visão de documentação e, principalmente, na de treinamento. O treinamento seria a transmissão de conhecimento explícito e abstrato de alguém que sabe para alguém que não sabe (uma visão mais cognitiva) em ambientes que excluem as complexidades da prática e das comunidades de praticantes. Quem cita tal fato são Brown e Duguid (1991), para os quais também conceitos relacionados à transferência de conhecimento e informação têm sido estudados a partir de uma grande variedade de campos teóricos, incluindo-se o campo da aprendizagem.

Seguindo esta tendência, Lave e Wenger (1991), por exemplo, rejeitam os modelos convencionais de transferência que isolam o conhecimento da prática e desenvolvem a visão de aprendizagem como sendo fruto de uma construção social, “posicionando o conhecimento” no contexto da prática em si. Este contexto abrange, principalmente, o que os autores chamam de comunidades de prática (CoP) e participação periférica legítima.

Segundo Brown e Duguid (1991), descrições formais sobre a aprendizagem são, por vezes, as mais aceitas. As mesmas são geralmente abstratas e omitem os detalhes. Isto decorre dentre outros fatores do fato de que a atual sociedade vincula especial valor ao conhecimento abstrato, o que faz com que os detalhes da prática sejam vistos como não-essenciais e não-importantes (BROWN; DUGUID, 1991, p. 40). Contrário a isto, aparece a noção de comunidades de prática em

que “aprendizes participam em comunidades de prática em que o domínio do conhecimento requer total participação nas práticas socioculturais da comunidade” (LAVE; WENGER, 1991, p. 29).

Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000) afirmam que um crescente número de estudiosos sobre aprendizagem organizacional estão se interessando por fenômenos com apelo para a prática e Roberts (2006) declara que desde que foi identificado como um mecanismo por meio do qual o conhecimento pode ser retido, transferido e criado, o debate sobre comunidades de prática tem se tornado cada vez mais influente na literatura e prática em administração.

Lave e Wenger (1991, p. 98) definem comunidades de prática como “um sistema de relacionamentos entre pessoas, atividades, e o mundo; que se desenvolve com o tempo e em relação a outras comunidades de prática”. Portanto, foca nas dimensões de interação social da aprendizagem situada. Já Wenger (2004, p. 2) define comunidades de prática como “grupos de pessoas que compartilham uma paixão por algo que sabem como fazer, e interagem regularmente de forma a aprender a como fazer tal coisa melhor”. Além disso, a comunidade de prática pode ser entendida como uma “agregação informal definida não apenas por seus membros, mas pelas maneiras compartilhadas com que eles fazem as coisas e interpretam eventos” (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 277).

Os indivíduos envolvidos no processo de aprendizagem estão, a todo o momento, negociando socialmente os significados que atribuem às suas experiências em ambientes, ou seja, comunidades de prática (LAVE; WENGER, 1991). Essas comunidades também podem ser compreendidas como uma prática de trabalho, ou prática social, onde o aprendiz adquire e desenvolve conhecimentos e habilidades.

Roberts (2006) afirma que uma comunidade de prática não se desenvolve isolada nem funciona em um vácuo. O contexto em que a comunidade está imersa é o maior fator determinante do sucesso da comunidade, em termos de criação e transferência de conhecimento. Ainda neste ponto, Handley et al. (2006) corroboram que o contexto é essencial para o entendimento de aspectos da noção de CoP em que o conhecimento é compartilhado.

Esta noção é uma ferramenta conceitual poderosa para se compreender os processos sociais relacionados à execução de uma prática. Ela enfatiza o elo entre o surgimento de relações que são criadas em volta das atividades, e as atividades que são modeladas através das relações sociais, de forma que habilidades específicas e experiências tornam-se parte da identidade individual e podem ser perpetuadas com o passar do tempo (LAVE; WENGER, 1991).

Portanto, administradores estão cada vez mais buscando desenvolver e apoiar comunidades de prática como parte das estratégias de *knowledge management*, visto que tais comunidades são tidas como um fator organizacional que pode criar valor e melhorar o desempenho (ROBERTS,

2006). É mediante a participação em uma comunidade de prática que os indivíduos se desenvolvem e possivelmente se adaptam e reconstróem suas identidades e a própria prática (HANDLEY et al., 2006).

De acordo com Wenger (2000), existem três elementos centrais à noção de CoP: primeiro, os membros da comunidade são mutuamente conectados por seu entendimento – coletivamente desenvolvido – do que é uma comunidade, o que o autor chama de *joint enterprise*; segundo, os membros constroem a comunidade a partir do engajamento mútuo, interagindo uns com os outros e estabelecendo normas e relacionamentos que refletem estas interações; terceiro, as comunidades de prática produzem um repertório comum de recursos – linguagem, rotinas, ferramentas, histórias e artefatos – e ser um praticante competente é ter acesso a este repertório e ser capaz de utilizá-lo apropriadamente (WENGER, 2000).

De acordo com Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000, p. 792), “ninguém é imutável e as sementes da aprendizagem são plantadas em comunidades e redes as quais indivíduos pertencem”. Neste sentido, Brown e Duguid (1991) afirmam que aprender é estar imerso em uma comunidade de prática, é tornar-se um membro, um praticante competente, em que a “aprendizagem individual é inseparável da aprendizagem coletiva” (p. 46). Elkjaer (2004) corrobora o fato quando cita que aprender é um processo prático, em vez de só cognitivo, e como tal deve ser entendido como o conhecimento situado em uma CoP.

Aqui há o entendimento de que a aprendizagem não decorre do conhecimento abstrato e restrito à mente dos indivíduos, mas sim das práticas decorrentes da participação nestas comunidades, as quais podem ser tanto internas quanto externas ao ambiente de trabalho. Na verdade, indivíduos participam de uma variedade de comunidades, emergentes de redes de contatos tanto pessoais quanto profissionais.

A importância desta noção de comunidade de prática para a teoria da aprendizagem situada é algo bastante mencionado nos textos da área, contudo Roberts (2006) ressaltar alguns pontos desta noção que merecem atenção. Estes pontos dizem respeito à questão do poder, da confiança, das predisposições, do tamanho, do alcance espacial, e da natureza da comunidade; assim como ao acelerado ambiente de negócios.

Conforme debate Roberts (2006), a existência da comunidade pode não ser evidente para todos os membros envolvidos, até porque estas comunidades não são entidades estáticas ou estáveis. As mesmas se desenvolvem e evoluem com o passar do tempo e mediante a entrada ou saída de seus participantes. Corroborando com a assertiva de Lave e Wenger (1991) de que as comunidades de prática não podem ser deliberadamente formadas, Roberts (2006) acentua que, como a

administração não pode estabelecer a formação de uma comunidade, ela deve, neste caso, facilitar a emergência espontânea destas comunidades bem como apoiar seu desenvolvimento.

Em relação à questão do poder, Roberts (2006) cita que as comunidades de prática incluem membros com características diversas no que tange à experiência, à idade, à personalidade, à autoridade, e ao conhecimento, e que estruturas de poder tendem a ser evidentes em termos de grau de participação mediante estas características. O autor defende que membros com grau de participação maior, *full members*, possuem um papel mais forte na comunidade e exercem mais domínio nas negociações de significado entre os participantes. Deste modo, os significados construídos correm o risco de ser “a mera reflexão da fonte de poder dominante” (ROBERTS, 2006, p. 627). O autor ainda vai além e sugere que a noção de negociação de significado proposta por Lave e Wenger (1991) peca por ser muito “consensual” e que, na realidade, atividades organizacionais envolvem também momentos de desacordos e divergências.

O fator confiança é outro aspecto importante, já que sem ele os membros de uma comunidade podem se sentir relutantes em compartilhar conhecimento. Assim, confiança, familiaridade e entendimento mútuo, desenvolvidos em contextos sociais e culturais, são pré-requisitos para a eficiente transferência de conhecimento em uma comunidade de prática (ROBERTS, 2006). As relações de cunho adversário entre os membros, juntamente com baixos níveis de confiança e forte controle hierárquico, podem contribuir negativamente para uma comunidade. A competição entre os membros pode “desencorajar ações colaborativas requeridas para o estabelecimento e manutenção de comunidades de práticas bem sucedidas” (ROBERTS, 2006, p. 629).

Também estas comunidades podem estar predispostas a absorção e criação de certo conhecimento e a negociação de certos significados em detrimento de outras interpretações possíveis (ROBERTS, 2006). Estas comunidades são formadas por indivíduos, os quais têm preferências específicas que não desaparecem quando do âmbito coletivo da comunidade. Isso faz com que as comunidades de prática possam se tornar estáticas em termos de conhecimento e resistentes à mudança. Além disso, o repertório comum de recursos (WENGER, 2000) pode ser institucionalizado na comunidade dificultando a inovação.

Wenger (2000), seguido de Roberts (2006), cita que o tamanho e o alcance espacial da CoP varia bastante de acordo com o contexto organizacional, e que enquanto algumas características presentes na literatura podem ser comuns a todas as comunidades, outras podem ser sensíveis a questões geográficas e a natureza e propósito da comunidade em si.

Outro ponto de limite que Roberts (2006) ressalta é a certa incoerência entre a noção de “comunidade” e o atual processo de individualização da sociedade, fato este último bastante

evidente no ambiente acelerado de negócios. Desta maneira, enquanto, por um lado, a individualização da sociedade e o seu conseqüente processo de consumo beneficiam as organizações em termos de criação de mercados e estímulo a demanda, por outro lado, estes fatores contribuem para a redução da colaboração nas práticas de trabalho (ROBERTS, 2006).

A riqueza cultural e a multiplicidade de contextos nos quais as comunidades de prática estão inseridas geram certa fluidez e heterogeneidade que desmentem a assertiva na literatura de que essas comunidades são “objetos sociais” homogêneos (HANDLEY et al., 2006). Em conformidade com esse pensamento, há uma busca nos estudos da área em atribuir menos homogeneidade à noção de CoP e, inclusive, uma tentativa de diferenciação conceitual entre “comunidades” de prática e “coletividades” de prática; esta última com foco no conhecimento mais individual e abstrato e na interação voltada para o alcance de metas (LINDKVIST, 2005).

Enquanto Roberts (2006) declara que existem comunidades que “duram” mais do que outras, Handley et al. (2006) defende que o potencial para tensão e conflito dentro das comunidades existe porque os indivíduos participam de várias comunidades/coletividades de práticas ao longo de suas vidas; comunidades estas que possuem práticas diferentes. Daí o entendimento de que a aprendizagem é situada no contexto e características específicas de cada comunidade – ou seja, a aprendizagem é fortemente situada.

Entretanto, mesmo aceitando-se aqui as deficiências acima descritas, o tema comunidades de prática caracteriza-se como de grande importância teórica na área da aprendizagem organizacional e passível de gerar importantes reflexões sobre a prática dos praticantes da estratégia nas organizações (WHITTINGTON, 2001).

Em adição, já que estas comunidades também se desenvolvem pela experiência e competência dos indivíduos envolvidos – o que envolve o engajamento mútuo – as mesmas oferecem a oportunidade de negociar competências por meio da experiência resultante da participação direta (WENGER, 2000), o que remete ao segundo conceito chave da teoria da aprendizagem situada: a participação periférica legítima.

A participação periférica legítima diz respeito ao fato de que os indivíduos podem aprender ao se tornar membros completos em uma CoP e obter legitimação por meio da participação (LAVE; WENGER, 1991). No processo de aprendizagem situada, o principiante busca sua participação de forma legitimada por meio da ajuda de membros mais experientes da comunidade. A posição periférica – que não tem sentido negativo – é fundamental desde que permita ao principiante observar os participantes de mais habilidade e participar das práticas da comunidade, sendo então possível ser apreendida por este novo membro (LAVE; WENGER, 1991).

Assim, a comunidade de prática está relacionada ao entendimento do conceito de participação periférica legítima enquanto modo específico de envolvimento no qual novos membros da comunidade se socializam e aprendem, assim como a comunidade se perpetua (DIDIER; LUCENA, 2008).

Conforme ressaltam Brown e Duguid (1991, p. 48), a participação periférica legítima “não é um método de educação. É uma categoria analítica ou uma ferramenta para entender a aprendizagem entre métodos diferentes, períodos históricos diferentes, e ambientes sociais e físicos diferentes.”

A aprendizagem, do ponto de vista da participação periférica legítima, envolve o fato de o aprendiz tornar-se um *insider* que em vez de receber e construir um conhecimento individual, abstrato e objetivo, irá aprender mediante a participação em uma comunidade de prática (BROWN; DUGUID, 1991).

Entretanto, conforme ressaltam Handley et al. (2006), a assertiva inicial de que a participação periférica legítima em uma comunidade inevitavelmente conduz à plena socialização entre os membros é hoje questionada. A literatura recente admite que a participação em uma comunidade possa envolver trajetórias de aprendizagem diversas que não necessariamente conduzem a participação do tipo *full member* (HANDLEY et al., 2006, p. 644), sugerindo a existência de uma variedade de formas de participação. Os autores sugerem que isso acontece devido à contínua negociação do indivíduo consigo mesmo e com as comunidades em si que podem gerar tensões intrapessoais e conflitos no grupo.

Neste sentido, o indivíduo pode “escolher” adaptar-se à prática vigente de uma dada comunidade, evitar um maior compromisso, ou não juntar-se a comunidade (HANDLEY et al., 2006).

Isto está relacionado com um dos pontos discutidos por Roberts (2006) – já citado anteriormente – que diz respeito à questão do poder. Segundo Handley et al. (2006), como nem todos os membros desejam ou podem obter a participação plena em uma comunidade de prática, as dinâmicas de poder da organização é que irão influenciar, e por vezes determinar, se a participação será plena, marginal ou periférica (HANDLEY et al., 2006).

Inseridos nestes conceitos de comunidade de prática e participação periférica legítima existem ainda as noções de currículo de aprendizagem e currículo situado, as quais são temáticas também importantes e que merecem destaque (LAVE; WENGER, 1991; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). O currículo de aprendizagem enfatiza a participação do aprendiz no processo de aprendizagem e enfoca as oportunidades para aprender relacionadas a uma ocupação específica. O currículo situado, por sua vez, surge baseado no primeiro, mas enfoca mais o conteúdo da aprendizagem, o qual é vinculado aqui às características materiais, econômicas, simbólicas e sociais

das práticas e das atividades de trabalho de uma determinada comunidade de prática. O currículo situado também pode ser compreendido como uma forma específica de ordem social que orienta a socialização dos novatos (principiantes) dentro do contexto de atividades de trabalho em progresso (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 273).

Segundo Schön (1983), a maior parte do *know-how*, que distingue um *expert* de um principiante, é adquirido de forma cotidiana por meio da ação e reflexão. Além de interagir com os outros, o indivíduo pensa no que está fazendo e por que está fazendo. Aprender é bem mais do que detectar e adquirir informações. Na vida diária tanto quanto nas organizações de trabalho, as pessoas criam o conhecimento, negociam o significado das palavras, ações, situações e artefatos materiais. Elas todas participam e contribuem para o mundo, que inclui o mundo diário assim como o ambiente de trabalho, que é social e culturalmente estruturado e constantemente reconstituído pelas atividades de todos aqueles que pertencem a eles (SCHÖN, 1983).

A atividade cognitiva e prática podem ser, por conseguinte, buscadas através da rede social e cultural. O conhecimento não é só o que reside na cabeça de uma pessoa ou em livros ou em bancos de dados. Saber é ser capaz de participar com a competência necessária na teia complexa de relações entre as pessoas e atividades (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

Por conseguinte, a adoção de uma perspectiva construtivista busca explicar que tipo de envolvimento social fornece o contexto apropriado para o aprendizado. Ao mesmo tempo, o *lócus* do processo de aprendizagem muda da mente do indivíduo para a participação social na qual ele está imerso, em que o aprendizado não é concebido como um fenômeno individual, mas como uma atividade social que envolve a comunidade como um todo.

Por isso, a aprendizagem aqui é entendida em termos de comunidades sendo formadas e identidades pessoais sendo modificadas, em que o fator crucial é se tornar um praticante e não meramente aprender sobre a prática. Aprender, entender e interpretar envolvem muitos aspectos que vão além dos explícitos em manuais; envolvem a prática coletiva imersa em um determinado contexto. Assim, “central ao processo está o reconhecimento e a legitimação de comunidades de prática” (BROWN; DUGUID, 1991, p. 50).

Outra vertente teórica inserida na orientação construtivista da aprendizagem é a teoria da aprendizagem pela experiência, a ser também explorada por esta investigação. Por isso, a mesma é analisada a seguir.

2.2.2 Teoria da Aprendizagem pela Experiência

Dentro da visão construtivista da aprendizagem encontra-se também a teoria da aprendizagem pela experiência. Aprender por meio da experiência é algo que, segundo Didier e Lucena (2008), acontece no cotidiano.

Do ponto de vista acadêmico, a aprendizagem pela experiência apresenta alguns modelos desenvolvidos por importantes autores que surgem inspirados, em grande parte, pelas indagações feitas pelo filósofo John Dewey que, desde 1938, propunha uma Teoria da Experiência. A partir das proposições feitas pelo autor, alguns estudos e modelos foram sendo desenvolvidos a fim de compreender melhor como se dava o fenômeno da aprendizagem pela experiência.

Dewey (1938) entende que a experiência é a transação contínua e formação mútua do indivíduo e do ambiente e também o produto desta relação. Assim, experiência é ao mesmo tempo processo e produto. Para o autor, não há modelos mentais ou estruturas cognitivas pré-determinadas que possam moldar a experiência humana; o conhecimento sempre se refere diretamente com a experiência individual.

A teoria proposta pelo autor se baseia no princípio da continuidade e no princípio da interação. No primeiro caso, a aprendizagem ocorre por causa dos problemas enfrentados pelos indivíduos nos contextos sociais, o que leva os aprendizes a constantemente refletirem sobre suas experiências e buscarem uma nova situação ou resolução de um problema. No segundo caso, o autor declara que os indivíduos vivem em um mundo social experimentando diversas situações, em um processo de interação constante com objetos e pessoas (DEWEY, 1938).

Vale ressaltar que o autor não rejeita a ideia de que a aprendizagem é fruto da aquisição individual de conhecimentos e habilidades, mas sim defende que o conhecimento anterior age como um instrumento para a ação futura (DEWEY, 1938). A construção de novo conhecimento depende parcialmente da habilidade em refletir sobre a relação entre ações e as suas respectivas conseqüências, assim como sobre as relações que podem ser estabelecidas e relacionadas com experiências prévias (ELKJAER, 2004).

Desta forma, é claro afirmar que este processo de aprendizagem acontece no cotidiano e é por meio dele que os indivíduos decidem sobre as formas de agir em determinadas circunstâncias. Estas experiências estão envolvidas em um processo complexo que envolve comportamento, conhecimento e habilidades das pessoas num determinado ambiente (ELKJAER, 2004).

Segundo Jarvis (1987), o qual realizou vários estudos sobre esta temática, a aprendizagem pela experiência é a transformação da experiência em conhecimento, habilidades e atitudes. Para o

autor, a aprendizagem envolve participação ou vínculo emocional do ator social e relaciona-se com os conhecimentos previamente adquiridos. Nesta definição é importante entender o significado de experiência, sendo compreendida como processo que envolve relacionamento entre pessoas e o contexto sociocultural em que a interação acontece (JARVIS, 1987).

Logo, a experiência é temporal e ocorre num momento sócio-cultural da vida cotidiana. Além disso, “a aprendizagem sempre começa com a experiência, e o processo de transformar esta experiência inicial é o processo de aprendizagem” (JARVIS, 1987, p. 164).

Em seu trabalho sobre experiências significativas e não-significativas, Jarvis (1987) propõe um modelo de processos de aprendizagem que coloca a idéia de reflexão como um elemento central. Esse autor propõe que a aprendizagem é o processo de transformação de experiências em conhecimentos, habilidades e atitudes e que as experiências ocorrem em um contexto sócio-cultural-temporal. Os conhecimentos são adquiridos através da interação entre experimentação e reflexão até que são internalizados na forma de conhecimento habituais e performances rotinizadas (JARVIS, 1987).

Experiências significativas são aquelas em que a resposta aos estímulos é “tomada por certa” (*taken-for-granted*). A resposta é praticamente automática, não surge necessidade de reflexão e o estoque de conhecimento não é aumentado. Por outro lado, as situações em que o estoque de conhecimento não é suficiente para que o indivíduo consiga lidar com ela de forma automática, “tomada por certa”, são denominadas pelo autor como experiências não-significativas. Nessas situações ocorre o que Jarvis (1987) chama de disjunção, onde a pessoa precisa refletir sobre a situação para tornar a experiência significativa para ela.

Como se pode perceber pela explanação anterior, esta vertente da aprendizagem pela experiência não desconsidera o contexto da prática social. Pelo contrário, assim como a aprendizagem situada, também considera este contexto como inerente ao processo de aprendizagem. Entretanto, enquanto a teoria da aprendizagem situada aborda mais fortemente o contexto social e seu papel crucial para que a aprendizagem ocorra, a aprendizagem pela experiência analisa com mais afinco o indivíduo aprendiz, o estoque de conhecimento deste indivíduo e a sua autonomia para aprender, mesmo que imerso em um dado contexto sociocultural.

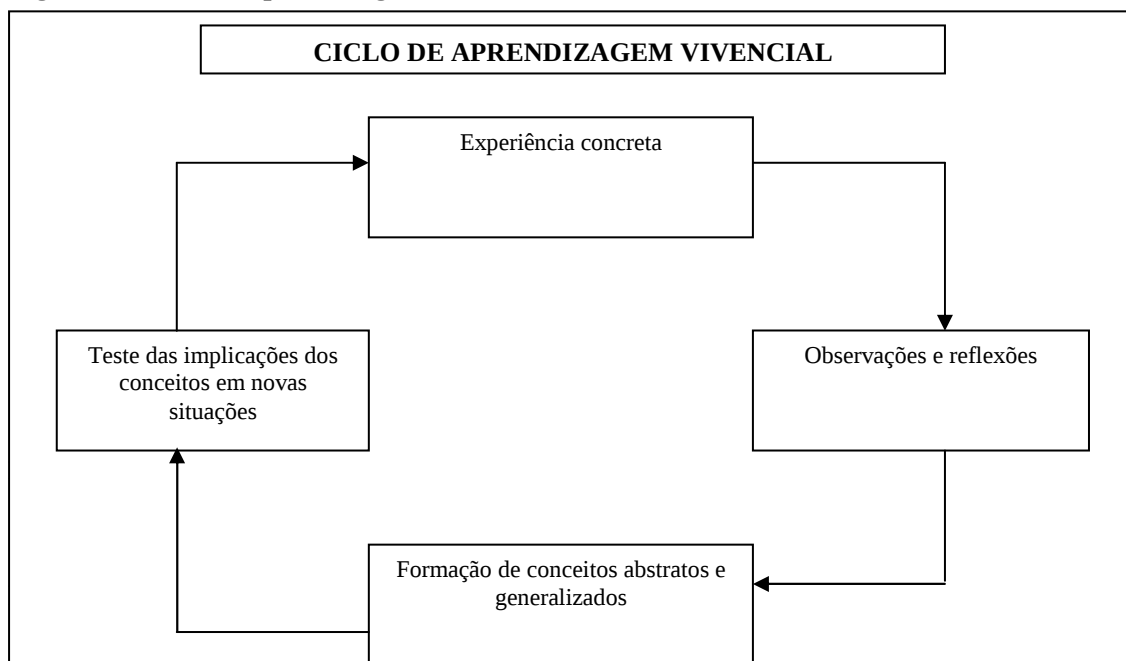
Didier e Lucena (2008, p. 133) afirmam que a idéia central aqui é a de que “para lidar com uma nova experiência a pessoa faz uso dos conhecimentos que desenvolveu a partir de suas experiências anteriores” e “o processo de aprendizagem de uma pessoa é influenciado pela rede de relacionamentos e pelos recursos materiais e informacionais a que ela tem acesso em seu dia-a-dia”.

O fenômeno da aprendizagem pela experiência também foi estudado por Kolb (1976) e Kolb e Kolb (2005), para quem a elaboração de novos conhecimentos acontece a partir da observação e

reflexão que transformam as experiências concretas em conceitos abstratos e generalizações. Estes conceitos e generalizações são submetidos a testes na vivência de ações futuras; processo este que será influenciado pela história de vida do indivíduo e pelo seu estoque de conhecimento. Segundo os autores, o ambiente de trabalho deve ser reconhecido como um espaço onde se pode aprimorar e complementar a educação formal.

A partir destes pontos, Kolb (1976) propôs um modelo vivencial – demonstrado na figura 4 a seguir – em que a aprendizagem era percebida como um processo contínuo inserido num ciclo de quatro estágios: (1) experiência concreta seguida por (2) observação e reflexão que levam a (3) formação de conceitos abstratos e generalizações que levam a (4) hipóteses a serem testadas em ações futuras, as quais, por seu turno, levarão a novas experiências.

Figura 4: Ciclo de Aprendizagem vivencial



Fonte: Adaptado de Kolb (1976)

Este ciclo de aprendizagem, inserido na aprendizagem experiencial e aprofundado nos estudos realizados por Kolb e Kolb (2005), compreende que os indivíduos podem identificar a importância relativa de cada estágio, em que uma aprendizagem eficiente está relacionada à competência para significar a experiência.

Desta maneira, por experiência concreta o autor entende que o indivíduo deve envolver-se inteiramente e abertamente com novas experiências. No caso das observações e reflexões, o aprendiz precisa refletir e observar as experiências por muitas perspectivas. Já a formação de conceitos

abstratos e generalizados significa criar conceitos que integrem observações com teorias lógicas. Por fim, o teste das implicações dos conceitos em novas situações diz respeito à utilização das teorias para tomar decisões e resolver problemas (KOLB, 1976).

Entretanto, Jarvis (1987), vai além destas análises e entende que a experiência envolve o relacionamento entre as pessoas e o ambiente sócio-cultural-temporal, no qual podem existir tanto experiências importantes e ricas de significado quanto outras de pouca importância. O autor aprofunda a discussão sobre a experiência e afirma que nem todas as experiências são significativas e resultam em aprendizagem, porém estas são as bases potenciais para que a aprendizagem aconteça. Tanto a história de vida, quanto o contexto sociocultural possibilitam o acúmulo de conhecimento, que é acessado quando uma situação nova se apresenta, e o indivíduo reflete nessa interação. É o que autor chama de experiência de disjunção, já brevemente descrita.

Antonacopoulou (2006, p. 461) também contribui empiricamente para o tema com evidências de que a aprendizagem pode ser compreendida como o resultado da experiência (da vida diária e de práticas de trabalho) e do treinamento.

Após revisar a literatura da área da aprendizagem organizacional, mediante as teorias da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência, este estudo propõe na seção a seguir uma ligação entre os temas e conceitos utilizados como base teórica da pesquisa. Isso se faz necessário visto que é por meio desta junção que se terá um entendimento mais claro do arcabouço teórico utilizado como um todo pela investigação.

2.3 Aprendizagem da Prática da Estratégia

A escolha em se estudar as teorias de aprendizagem aprofundadas nesta pesquisa segue uma orientação da própria literatura da área da aprendizagem. A ligação entre a teoria da aprendizagem situada e a teoria da aprendizagem pela experiência é uma proposta teórica apresentada por alguns autores da área da aprendizagem (DIDIER; LUCENA, 2008; ELKJAER, 2004).

Elkjaer (2004), por exemplo, propõe uma perspectiva integradora da aprendizagem organizacional em que a noção de experiência também é um fator importante para o entendimento social e construtivista da aprendizagem.

As teorias da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência possuem pontos em comum, os quais em conjunto explicam bem como ocorre a aprendizagem nas organizações por uma orientação construtivista. Conforme Didier e Lucena (2008), esses pontos compreendem as

seguintes características: experiências vivenciadas no contexto social, construção e negociação de significados, e engajamento do aprendiz.

A experiência também desempenha um papel importante na aprendizagem situada. Tal fato é defendido por Elkjaer (2004) quando do entendimento de que as ações são sempre enraizadas em uma situação; pensamentos e idéias são sempre situados em uma prática social e a aprendizagem fruto da experiência é sempre alcançada em relação a uma situação em particular.

Por outro lado, Bapuji e Crossan (2004) alertam para o fato de que por vezes problemas podem surgir da confiança da empresa em suas experiências anteriores; é o que os autores chamam de “o problema em tirar lições prematuras da experiência” (p. 403). Os mesmos autores também citam que os benefícios de uma experiência prévia podem diminuir com o passar do tempo, o que gera a necessidade de saber qual tipo de experiência prévia é útil, em quais situações, e por quanto tempo (BAPUJI; CROSSAN, 2004), ou seja, a necessidade de se entender a experiência como algo situado em um contexto sócio-cultural-temporal.

Ainda há uma visão muito limitada com relação à aprendizagem que ocorre dentro de organizações, principalmente porque se percebe a aprendizagem como algo separado de qualquer outra atividade na organização e como uma ação totalmente individual. Contudo, de acordo com alguns autores (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; LAVE; WENGER, 1991), a aprendizagem nas organizações é um fenômeno inevitavelmente social e deve ser entendido como um processo ao mesmo tempo cognitivo e de interação social em um dado contexto sociocultural.

Neste sentido, é claro afirmar que não pode haver aprendizagem organizacional sem a aprendizagem individual, muito menos a aprendizagem individual é suficiente, por si só, para a aprendizagem organizacional. Conforme o dito, esta pesquisa buscou analisar a aprendizagem da prática da estratégia de gestores organizacionais segundo a teoria da aprendizagem pela experiência (com foco individual) e a teoria da aprendizagem situada (com foco mais grupal).

No caso do presente estudo, que junta as áreas da aprendizagem e estratégia, o link entre aprendizagem situada, aprendizagem pela experiência e estratégia como prática se constitui como uma importante junção de pesquisa.

Autores da área da estratégia como prática frisam a importância desta união entre teorias na aprendizagem para se estudar o fenômeno do *strategizing*. Na visão de Johnson et al. (2007), a tradição da aprendizagem situada traça muito do que foi explorado por Dewey como forma de aprender no local de trabalho: valorização do contexto em que se aprende, foco em práticas informais, entendimento de algumas habilidades como fortemente tácitas e, sobretudo, a questão da experiência (JOHNSON et al., 2007).

Assim, os mesmos afirmam que “a perspectiva da aprendizagem situada tem um grande potencial para a pesquisa sobre o fazer da estratégia, tanto em termos teóricos como na forma de um modelo para pesquisa” (JOHNSON et al., 2007, p. 39).

Em adição, segundo Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000), a terceira conferência internacional sobre aprendizagem organizacional, organizada em torno de oito temas principais, teve a questão da estratégia como um dos seus pontos principais, o que justifica mais uma vez a proposta teórica desta pesquisa. Além disto, segundo Bapuji e Crossan (2004), pesquisas em aprendizagem organizacional têm migrado da geração de perguntas e questionamentos para a produção de respostas aos problemas e questões organizacionais, principalmente os relacionados à estratégia da empresa.

Para Mintzberg (1994), o fazer da estratégia não é um processo isolado. Mintzberg (1994, p. 107) declara que “o processo de elaboração de estratégia deve ser: a captura do que o gerente aprende de todas as fontes [...] e depois a síntese daquele aprendizado em uma visão da direção que a empresa deve perseguir”. O autor concebe a elaboração de estratégias como um processo de aprendizagem, no qual a organização tenta diferentes alternativas das quais as que funcionam convergem gradualmente em padrões que se transformam em estratégias. Neste contexto, a visão de Mintzberg de que a elaboração da estratégia equivale a um processo de aprendizagem parece reforçar mais uma vez a relevância desta pesquisa.

Acredita-se aqui que estes são temas academicamente interessantes e que seguem uma tendência na literatura em administração, e em especial na área da aprendizagem e da estratégia, em buscar entender aspectos mais relacionados à prática administrativa. Some-se a isto o fato de que a ênfase na aquisição informal de habilidades (mediante participação e interação social) tem se tornado importante no estudo sobre a aprendizagem e estratégia (WHITTINGTON, 2001).

Assim, a compreensão da aprendizagem da práxis de estratégia de gestores organizacionais se constitui como uma questão de comprovada importância para a gestão empresarial.

Vale ressaltar que esta dissertação tem como objetivo geral entender como gestores da cadeia produtiva do Petróleo e Gás de Pernambuco aprendem a realizar a práxis da estratégia referentes à gestão da qualidade. Ou seja, este estudo se restringiu a compreender a aprendizagem da práxis de estratégia que esteja relacionada com a gestão da qualidade, de forma a contribuir com a precisão teórica e empírica da pesquisa. Desta maneira, compreende-se aqui que seja necessário fazer uma breve explanação sobre a gestão da qualidade e mais especificamente sobre a norma ISO 9001, o que é feito na seção a seguir.

2.4 A gestão da qualidade e a norma ISO 9001

Conforme dito na introdução desta dissertação, o primeiro objetivo específico do estudo buscou identificar quais são as atuais práticas de estratégia desenvolvidas pelos gestores organizacionais participantes da pesquisa. São muitas as práticas de estratégia desenvolvidas pelos gestores nas organizações e, desta maneira, esta pesquisa optou por focar em práticas de estratégia que estivessem relacionadas com a gestão da qualidade nas empresas estudadas.

Esta escolha se baseou no fato de que foi observado que a gestão da qualidade, principalmente por meio da manutenção da norma ISO 9001, é uma prática de estratégia das empresas inseridas no setor do petróleo e gás. Este setor é caracterizado por altos níveis de normatização, em que as organizações pertencentes a esta cadeia precisam ser certificadas e gerir fortemente aspectos relacionados ao fator qualidade.

De acordo com Powell (1995, p. 16), a gestão da qualidade, ou gestão da qualidade total, é uma filosofia de gestão integrada e um conjunto de práticas que ressalta, dentre outras coisas, a melhoria contínua, o atendimento aos requisitos dos clientes, a redução do retrabalho, o aumento do envolvimento dos trabalhadores e do trabalho em equipe, o redesenho de processos, equipes focadas na resolução de problemas, a constante mensuração de resultados, e relações mais estreitas com fornecedores.

Segundo Powell (1995), embora se reconheça na literatura os altos custos e obstáculos de natureza diversa para a implementação da gestão da qualidade nas organizações – como custos excessivos com treinamento, empenho da administração, aumento da formalidade, e altos níveis de comprometimento dos funcionários – os resultados de uma boa gestão da qualidade são vantajosos para a empresa. No dizer do autor, a gestão da qualidade total gera melhora nos produtos e serviços da empresa, reduz diversos custos organizacionais em longo prazo, aumenta a satisfação dos clientes e dos funcionários, e aumenta o desempenho financeiro da firma, gerando vantagem competitiva para as organizações (POWELL, 1995, p. 16).

Neste contexto surge a norma ISO 9001, visto que a manutenção desta se insere na gestão da qualidade das organizações. Principalmente na cadeia do petróleo e gás, que possui altos padrões normativos, a gestão da qualidade se constitui como fator de vantagem competitiva para as firmas do setor, visto que estas empresas precisam ser certificadas e manter um padrão mínimo de qualidade de forma a permanecerem ativas na cadeia. Assim, as empresas que possuem a norma ISO 9001 empenham esforços para a manutenção desta certificação visto que estes esforços geram vantagem competitiva para as mesmas.

A *International Organization for Standardization* (ISO) é uma federação mundial de organismos de normatização composta por 148 países. A ISO nasceu da união de duas organizações: a *International Federation of the National Standardizing Associations* (ISA), estabelecida em Nova York no ano de 1926, e o *United Nations Standards Coordinating Committee* (UNSCC), fundado em 1944. Em outubro de 1946, representantes de 25 países encontraram-se em Londres e decidiram criar uma nova organização internacional, que teria o objeto de facilitar a coordenação e a unificação internacional de padrões industriais. A nova organização, ISO, começou oficialmente suas operações em 23 de fevereiro de 1947 (ISO, 2008).

Com a missão de promover o desenvolvimento da normatização e de atividades correlatas no mundo, a ISO possui o intuito de facilitar as trocas internacionais de bens e serviços. Além disso, a norma busca desenvolver a cooperação nos campos da atividade intelectual, científica, tecnológica e econômica (ISO, 2008).

Em decorrência do aumento do comércio internacional, estimulou-se em cada país o desenvolvimento de padrões de qualidade, o que acabou por ameaçar o desenvolvimento deste comércio por conta de uma variedade de padrões nacionais diferentes que poderiam não ser compatíveis em sua maioria. Nesse contexto, surge o comitê técnico da ISO que estipula padrões para a gerência da qualidade através das Normas ISO 9000.

O trabalho técnico da ISO, desenvolvido por 2.981 Comitês e Subcomitês Técnicos, consiste na elaboração de acordos internacionais, através de processo consensual, para aplicação voluntária. Estes acordos são publicados como normas internacionais que abordam os interesses de produtores, consumidores, governo e comunidade científica. A ISO elaborou, até o momento, um número superior a dez mil normas, que se aplicam a todos os domínios de atividades, exceto telecomunicações e elétrico-eletrônico (ISO, 2008).

A ISO possui um comitê responsável pela elaboração e manutenção das suas normas, o comitê técnico ISO/TC 176. Este comitê normatiza os campos de Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade, envolvendo sistemas de gestão da qualidade e as tecnologias genéricas de suporte.

A visão do comitê revela que a aceitação e o uso mundial das normas da família ISO 9000 proverão meios efetivos para a melhoria das organizações, do comércio e da prosperidade global. Estas normas geram confiança para as pessoas e organizações de que os produtos (bens e serviços) atenderão as suas necessidades e expectativas (ABNTCB25, 2008).

A ISO 9000 é uma série de cinco normas internacionais, sobre o gerenciamento e a garantia da qualidade, que compreende a ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004. No Brasil, a família de normas NBR ISO 9000:1994 foi cancelada e substituída pela série de normas ABNT

NBR ISO 9000:2000, composta de três normas – a ABNT NBR ISO 9000:2005, a ABNT NBR ISO 9001:2008, e ABNT NBR ISO 9004:2010.

A primeira descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para estes sistemas. A segunda especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, em que uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos regulamentares aplicáveis. O objetivo é o aumento da satisfação do cliente. A terceira, por sua vez, fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do sistema de gestão da qualidade. O objetivo desta norma é melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas.

Esta pesquisa tomou como base a segunda norma (a ABNT NBR ISO 9001:2008) para analisar a aprendizagem da prática de estratégia de gestores nas empresas estudadas. A homologação da norma em dezembro de 2000 trouxe uma série de mudanças em relação aos conceitos e fundamentos da gestão da qualidade. Um dos aspectos mais marcantes é o relacionado ao enfoque por processos, cujo conceito básico prevê uma nova forma de estruturar e gerenciar as atividades (processos) e as próprias organizações, de forma sistemática e integrada, alinhando as expectativas dos clientes à eficácia da organização como um todo.

A ISO 9001:2008 promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos do mesmo. Aqui, para uma empresa funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas (ISO, 2008). Assim, esta norma especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade que podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais, focando na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes.

De maneira geral, os requisitos especificados por esta norma devem ser seguidos quando uma empresa (1) deseja ou necessita demonstrar capacidade para fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares e estatutários relacionados ao produto em questão e (2) pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da efetiva aplicação do sistema, incluindo processos para melhoria contínua e a garantia da conformidade com os requisitos do cliente (ISO, 2008).

Assim, os campos de ação propostos pela norma ISO 9001:2008, que é a norma na qual este estudo se baseou para entender a aprendizagem da prática de estratégia de gestores nas empresas estudadas, compreendem os itens abaixo:

Item 1 – Objetivo da Norma (especificar requisitos para um sistema da qualidade); item 2 – Prescrições da Norma; item 3 – Termos e Definições; item 4 – Requisitos Gerais e Requisitos de Documentação (principalmente mediante o controle de documentos e o controle de registros); item 5 – Responsabilidade da Direção (comprometimento da direção, foco no cliente, política da qualidade, planejamento, responsabilidade, autoridade e comunicação interna, análise crítica pela direção); item 6 – Gestão de Recursos (provisão de recursos, recursos humanos, competência, conscientização e treinamento, infra-estrutura, ambiente de trabalho); item 7 – Realização do Produto (planejamento da realização do produto, processos relacionados a clientes, determinação de requisitos relacionados ao produto, comunicação com o cliente, projeto e desenvolvimento – planejamento, análise crítica e controle do projeto, aquisição de produtos – verificação do produto adquirido, produção e fornecimento de serviço, controle de dispositivos de medição e monitoramento); e item 8 – Medição, Análise e Melhoria (satisfação de clientes, auditorias internas, medição e monitoramento de processos e produtos, ações corretivas e preventivas) (ISO, 2008).

O objetivo da norma, exposto no item 1, é especificar requisitos para um sistema da qualidade em duas situações principais. Na primeira situação, a norma especifica requisitos para uma organização que necessite demonstrar sua capacidade de fornecer de forma coerente produtos que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos regulamentares relacionados aos produtos. Na segunda situação, a norma especifica requisitos para uma empresa que pretenda aumentar a satisfação do cliente por meio da efetiva aplicação do sistema, incluindo processos para melhoria contínua e a garantia da conformidade com os requisitos do cliente (ISO, 2008).

O item 2 (prescrições da norma) e o item 3 (termos e definições) discutem o fato de que os itens de ação, os termos e as definições citados no documento da ISO 9001 estão sujeitos a um fator temporal visto que os mesmos estavam em vigor no momento da publicação da certificação (ISO, 2008). Neste sentido, é responsabilidade das empresas certificadas verificarem constantemente a existência de uma edição mais recente da norma ou de qualquer alteração nas prescrições, termos e definições da mesma.

Os requisitos gerais e de documentação estão descritos no quarto item da norma. Segundo os requisitos gerais, a organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos da norma. Assim, a empresa deve determinar as atividades necessárias para o sistema da qualidade, estabelecer a seqüência e interação destas atividades, determinar critérios e métodos de controle dos processos internos, assegurar a disponibilidade de recursos e informações dentro da organização, e implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua. Já de acordo com os requisitos de documentação, a empresa deve possuir uma declaração documentada

da política e dos objetivos da qualidade incluindo um manual de qualidade, procedimentos documentados e registros das atividades. Além disso, os documentos requeridos pelo sistema de gestão da qualidade devem ser controlados (controle de documentos e controle de registros da qualidade).

A responsabilidade da direção é o quinto item da norma. Este item determina ações voltadas para o comprometimento da direção, foco no cliente, política da qualidade, planejamento, responsabilidade, autoridade, comunicação interna e análise crítica pela direção. Desta maneira, a alta gerência da empresa deve fornecer evidência do seu comprometimento para com o desenvolvimento e para com a implementação do sistema de gestão da qualidade, focando nas necessidades dos clientes, demonstrando estar engajado com uma política da qualidade, planejando e comunicando internamente suas ações e analisando criticamente as medidas de gestão da qualidade adotadas na empresa (ISO, 2008).

O item 6 da norma é intitulado de gestão de recursos. Neste item, a norma estabelece que a organização deve determinar e prover recursos necessários para implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e para aumentar a satisfação dos clientes. Além disso, a certificação corrobora a importância dos recursos humanos na empresa ao estabelecer que todas as pessoas que estejam relacionadas com a gestão da qualidade dentro da organização devem ser competentes, treinadas, habilitadas e possuir experiência apropriada. O sexto item da norma também versa sobre a infraestrutura e o ambiente de trabalho da empresa. Nesta direção, a firma certificada deve determinar, prover e manter a infra-estrutura necessária para a gestão da qualidade por meio de um adequado espaço de trabalho com instalações, equipamentos e serviços de apoio apropriados.

O sétimo item da norma, realização do produto, estabelece diretrizes de ação voltadas para o desenvolvimento dos diversos produtos e serviços da empresa certificada (ISO, 2008). Aqui, a norma frisa a necessidade do estabelecimento de um planejamento para a realização do produto e para os processos relacionados aos clientes, além de ressaltar a importância de uma boa comunicação com os clientes sobre informações do produto, questões contratuais, e queixas. Ademais, a empresa deve planejar e controlar o projeto e o desenvolvimento do produto, verificar qualquer produto adquirido de terceiros e estabelecer dispositivos de medição e monitoramento.

Por fim, de acordo com o item 8 da norma (medição, análise e melhoria) a organização deve planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para demonstrar a conformidade do produto, para assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade e para melhorar continuamente a eficácia deste sistema. Desta forma, este item propõe diretrizes voltadas para a satisfação dos clientes, realizações de auditorias internas, ações de medição e de monitoramento e ações corretivas e preventivas (ISO, 2008).

King (1999, p. 48), porém, alerta para a falta de dados científicos que permitam a mensuração do ganho efetivo alcançado pela implementação deste sistema de gestão. O autor afirma que ainda faltam dados mais concretos embora os poucos indicadores disponíveis, espalhados em diversas entidades, apontem para o aumento no nível de produtividade.

Na percepção de Maranhão (2001), a versão 2000 da norma contempla mudanças significativas, de natureza realmente estrutural, e não apenas mudanças superficiais. Até a versão 1994, a norma foi elaborada sob o ponto de vista de um cliente que exigia uma infinidade de comprovações, talvez priorizando um sentimento de desconfiança em relação ao seu fornecedor, tornando o cumprimento da norma carregado de burocracia. Por outro lado, a versão 2000 foi elaborada sob o ponto de vista da organização proprietária do negócio, que precisa do cliente para se manter, e que deseja demonstrar para esse cliente que produz qualidade. Ou seja, que tem um sistema de gestão de qualidade que pretende produzir produtos ou prestar serviços de acordo com a satisfação das necessidades desses clientes. De acordo com o autor, esta foi uma mudança importante para a gestão da qualidade organizacional (MARANHÃO, 2001).

Conforme os relatórios anuais apresentados pela ISO, a emissão de certificados vem apresentando uma evolução positiva, demonstrando a aceitação aos padrões de qualidade. De acordo com o relatório ISO do ano de 2006, a soma de certificados, desde a criação da norma, foi de aproximadamente 900.000 em todo o mundo, em que foram emitidos no citado ano cerca de 140.000 certificados.

A classificação mundial aponta que a China encontra-se em 1º lugar no *ranking* de emissões de certificados. A Europa é o continente com maior participação mundial em certificações, aportando 46,24% dos certificados.

No Brasil, de acordo com Rodrigues (1999), apenas no mandato do presidente Sarney (1985 – 1990) foi criada uma medida que favorece a busca da qualidade pelas organizações brasileiras, o Ministério da Desburocratização, que propôs maior flexibilidade à máquina estatal.

No governo do presidente Fernando Collor (1990 – 1992) a desregulamentação estatal e a redução da intervenção estatal na economia foram promovidas, incentivando as organizações a repensarem seus modelos. Com a criação do PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, os conceitos de Produtividade e Qualidade passaram a ser disseminados no país.

A adoção do Plano Real, governos Itamar Franco (1992 - 1995) e Fernando Henrique Cardoso (1995 – 2003), trouxe ao país medidas favoráveis ao setor produtivo, porém sem o investimento efetivo nos profissionais e no desenvolvimento de técnicas sustentáveis. Diante da concorrência com países em efetivo crescimento, como Japão e China, o Brasil não estava

preparado para competir, pois não havia promovido em suas organizações o conhecimento (RODRIGUES, 1999).

Nesse contexto, a qualificação através da ISO representa uma forma de estabelecer critérios passíveis de competição, colocando as empresas brasileiras em nível semelhante aos dos concorrentes no quesito qualidade. A América do Sul, que detém 3,27% das certificações mundiais, tem o Brasil como seu principal representante. Os Estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Rio de Janeiro são os que possuem o maior número de certificações. Pernambuco ocupa o 8º lugar no ranking nacional de certificações ISO (ABNT, 2008).

Desde a criação da ISO, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é a responsável pelas Normas de Certificação no Brasil. A ABNT é o órgão nacional de normatização que tem como objetivo elaborar e manter atualizadas normas técnicas e fomentar seu uso nos campos científico, técnico, industrial, comercial, agrícola e de serviços, bem como incentivar e promover a participação das comunidades técnicas na pesquisa, no desenvolvimento e na difusão da normatização no país. O órgão é responsável pela representação do Brasil nas entidades internacionais de normatização técnica, como a ISO (ABNT, 2008).

Diante disto, parece claro afirmar a importância da gestão da qualidade para empresas de diversos setores produtivos. Esta importância toma proporções ainda maiores na cadeia em análise nesta pesquisa, visto que a Petróleo Brasileiro S/A (PETROBRAS) se constitui como um *player* importante no setor do petróleo e gás, exigindo de seus fornecedores altos padrões normativos.

Este segundo capítulo tratou da fundamentação teórica da pesquisa. Aqui foi feita explanação sobre os seguintes tópicos: estratégia organizacional, estratégia como prática, aprendizagem organizacional, teoria da aprendizagem situada, teoria da aprendizagem pela experiência, aprendizagem da prática da estratégia, e gestão da qualidade e norma ISO 9001. Em seguida, a investigação passa a descrever os procedimentos metodológicos do estudo. É o capítulo de metodologia.

3 Metodologia

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados por esta investigação. Como afirmam Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000), diferentes métodos são apropriados para diferentes tipos e problemáticas de pesquisa. Neste caso, este capítulo expõe os procedimentos metodológicos que foram utilizados nesta dissertação em específico.

A seção está subdividida em seis partes: perguntas de pesquisa, delineamento da pesquisa, definição do campo e escolha dos casos, coleta e análise dos dados, validade e confiabilidade, e limitações do estudo.

Estes procedimentos metodológicos são na verdade um planejamento da pesquisa que permitiram a união dos dados coletados e das conclusões obtidas com as perguntas iniciais da investigação.

Antes de explicar sobre as técnicas e métodos utilizados, se faz necessário expor quais as perguntas de pesquisa que nortearam o estudo. É o que se tem a seguir:

3.1 Perguntas de Pesquisa

Conforme descrito na introdução desta dissertação, o objetivo geral deste estudo foi entender como gestores aprendem a realizar a prática da estratégia referentes à gestão da qualidade. No dizer de Merriam (1998), depois do objetivo geral é importante que se estabeleçam as perguntas de pesquisa de forma a direcionar o estudo. A determinação do objetivo da pesquisa está, segundo Merriam (1998), diretamente relacionada com as perguntas de pesquisa, as quais guiam todo o estudo e determinam como os dados devem ser coletados e analisados (MERRIAM, 1998, p. 60).

Desta forma, as perguntas que levaram à compreensão da aprendizagem da prática da estratégia de gestores nas empresas estudadas são: (a) quais são as práticas atuais de estratégia realizadas pelos gestores referentes à gestão da qualidade? (b) como os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia, referentes à gestão da qualidade, em seu contexto prático-social? (c) como os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia, referentes à gestão da qualidade, a partir de suas experiências? e (d) quais adaptações foram realizadas pelos gestores nas práticas de estratégia referentes à gestão da qualidade.

3.2 Delineamento da Pesquisa

Nesta seção de delineamento da pesquisa são analisadas questões importantes para o desenvolvimento do trabalho. O posicionamento filosófico da autora, os aspectos do construtivismo (orientação metodológica do estudo), a pesquisa qualitativa e o estudo de caso qualitativo, se constituem como as principais questões delineadoras deste estudo.

Desta maneira, o primeiro ponto a ser ressaltado nesta seção de delineamento da pesquisa é que uma consideração fundamental para o desenvolvimento de uma investigação científica é a orientação filosófica do autor. O mesmo deve questionar-se a respeito do que ele acredita sobre a natureza da realidade, sobre o conhecimento em si e sobre a produção deste conhecimento (MERRIAM, 1998).

Fruto deste questionamento, a autora possui uma visão mais subjetivista da realidade e a compreende como socialmente construída, o que levou a mestrandia a optar por métodos de pesquisa direcionados neste sentido. Isto está de acordo com a visão de Morgan e Smircich (1980). Para os autores, os métodos de pesquisa nas ciências sociais vão do extremo subjetivista até o extremo objetivista e devem estar diretamente ligados com os pressupostos da ontologia, da epistemologia e da natureza humana do autor.

Esta pesquisa foi desenvolvida de acordo com os parâmetros do construtivismo. No dizer de Patton (2002, p. 96), “os construtivistas estudam as múltiplas realidades construídas pelas pessoas e as implicações destas construções para as suas vidas e para as interações com os outros”. De forma a clarificar esta orientação, o autor apresenta as questões fundamentais do construtivismo, que são: (a) como as pessoas têm construído a realidade? e (b) quais são as consequências de suas construções para seus comportamentos e para aqueles com os quais interagem? (PATTON, 2002, p. 96).

Neste sentido, os objetivos desta pesquisa estão de acordo com essas questões fundamentais do construtivismo levantadas por Patton (2002). Isto porque os objetivos do estudo focam no entendimento dos gestores entrevistados para com a sua realidade diária de trabalho; realidade esta relacionada com a estratégia organizacional nas empresas.

Depois de breve explanação sobre o pressuposto filosófico da autora e sobre a orientação do construtivismo, faz-se necessário discutir o quê se entende por pesquisa qualitativa e o porquê de sua escolha.

Conforme mencionado na seção anterior, este estudo entende que pesquisa qualitativa é um “conceito guarda-chuva que cobre várias formas de investigação e que nos ajuda a entender e

explicar o significado de um fenômeno social com a menor interrupção possível do ambiente natural” (MERRIAM, 1998, p. 5). Na opinião de Merriam (1998), uma das características básicas da pesquisa qualitativa é que a realidade é construída pelos indivíduos e situada dentro dos mundos sociais destes indivíduos, em que “a questão básica é entender o fenômeno a partir da perspectiva dos participantes” e “compreender o significado que as pessoas têm construído” (MERRIAM, 1998, p. 6).

Esta pesquisa, portanto, segue esta orientação ao analisar o fenômeno por meio da visão dos gestores entrevistados. Numa investigação científica, a metodologia pode ser entendida como “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” (MINAYO, 2004, p. 16). Por isso, acredita-se aqui que, para esta dissertação, o fenômeno pôde ser mais bem compreendido a partir dos significados atribuídos pelos atores sociais que o vivenciaram e experimentaram.

Vale adicionar que, segundo Merriam (1998), as cinco características principais da pesquisa qualitativa são: (1) os pesquisadores qualitativos estão interessados em compreender o significado que as pessoas constroem; (2) o instrumento principal para a coleta e análise dos dados na pesquisa qualitativa é o pesquisador; (3) a pesquisa qualitativa normalmente envolve um estudo de campo; (4) a pesquisa qualitativa envolve principalmente uma estratégia de pesquisa indutiva; e (5) o produto de um estudo qualitativo é rico em descrição (MERRIAM, 1998, p. 6-8).

Devido a estes cinco fatores, este estudo considerou a pesquisa qualitativa como a opção mais adequada para o desenvolvimento do mesmo. Isto porque se buscou compreender a aprendizagem da práxis da estratégia conforme a perspectiva dos gestores entrevistados, tendo como instrumento principal de coleta de dados o pesquisador. Somado a isto, também foi feito um estudo de campo (em duas organizações), uma estratégia de pesquisa indutiva e uma rica descrição dos achados.

Patton (2002) afirma que a pesquisa qualitativa é um esforço para entender situações em sua singularidade, como parte de um contexto particular e suas interações. Ainda nesta questão, Minayo (2004, p. 21) corrobora aquele autor na assertiva:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado - *entenda-se medido* [grifo do autor], ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Por conseguinte, nesse tipo de pesquisa o objetivo não é realizar generalizações, mas compreender as particularidades de um contexto, a partir dos relatos dos atores que atuam nele, mantendo o ambiente natural como fonte para o estudo e o pesquisador como instrumento primário de coleta de dados (MERRIAM, 1998). Ou seja, a dissertação desenvolvida não almejou dar

conceitos acabados acerca do tema em estudo, mas sim, após um questionamento, conduzir a um esclarecimento proativo sobre a temática que desperte para a reflexão e crítica dos temas estudados.

Além de importante para a temática da aprendizagem – tema de cunho mais subjetivo e que necessita de uma abordagem metodológica mais profunda – a pesquisa qualitativa também é uma condição essencial para as pesquisas em estratégia como prática. Isto porque as “abordagens qualitativas são geralmente as recomendadas quando pouco se sabe sobre uma área de estudo ou quando uma nova perspectiva é necessária” (JOHNSON et al., 2007, p. 52). Johnson et al. (2007) ainda argumentam que existe uma real e atual necessidade em estar mais perto do fenômeno da estratégia, o que implica abordagens mais qualitativas para capturar a experiência de se fazer a estratégia nas organizações.

Assim, trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo que se dispôs a compreender, a partir da perspectiva dos respondentes, o fenômeno em análise.

Estudos Qualitativos Genéricos, Etnografia, Fenomenologia, *Grounded Theory* e Estudo de Caso são caracterizados por Merriam (1998) como os tipos de pesquisa qualitativa. O Estudo de Caso foi o tipo de pesquisa qualitativa escolhido neste estudo. Esta escolha se baseou no fato de que se acredita aqui ser este o tipo de pesquisa mais coerente com o objetivo desta investigação: entender aspectos da aprendizagem da práxis da estratégia de gestores organizacionais.

O estudo de caso pode ser definido como uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32). Por outro lado, o estudo de caso pode ainda ser entendido como um produto final resultante da análise de um fenômeno (MERRIAM, 1998, p. 27).

Além disso, o estudo de caso é a estratégia de pesquisa correta quando se pretende estudar eventos contemporâneos e complexos (MERRIAM, 1998), como é o caso da cadeia do Petróleo e Gás analisada nesta dissertação.

Um ponto importante deste tipo de pesquisa qualitativa é a delimitação do objeto de estudo, ou seja, a determinação das “fronteiras” do caso (MERRIAM, 1998, p. 27). Como neste estudo o problema de pesquisa está voltado para a compreensão da aprendizagem da práxis da estratégia de gestores em organizações da cadeia de Petróleo e Gás de Pernambuco, o caso foi delimitado pelas empresas participantes da pesquisa. Cada empresa se constituiu em um caso.

Foi desenvolvido, então, um estudo qualitativo de múltiplos casos, realizado com organizações da cadeia produtiva do Petróleo e Gás do Estado de Pernambuco. No dizer de Merriam (1998, p. 40), um estudo de múltiplos casos envolve a coleta e a análise de mais de um caso, investigando-se aspectos similares e contrastantes. O mesmo pode “intensificar a precisão, a

validade e a estabilidade dos achados” (MERRIAM, 1998, p. 40). Ademais, o estudo qualitativo de múltiplos casos descritivo admite o produto final da pesquisa como uma rica e densa descrição do fenômeno em estudo (MERRIAM, 1998).

Jarzabkowski (2004) sugere a utilização de estudos qualitativos de múltiplos casos nas pesquisas sobre estratégia como prática. Por isso, foram escolhidas duas organizações pertencentes à cadeia produtiva em questão: a Codistil do Nordeste LTDA e a MCM Construções e Montagens.

Atualmente, as duas organizações escolhidas estão focando suas atividades na cadeia principal (ver figura 1). A Codistil, por exemplo, está fornecendo (por meio de consórcio) a parte de tanquagem para a Refinaria Abreu e Lima e está fornecendo também equipamentos para a estação de tratamento de efluentes da Petroquímica Suape. Já a MCM (também por meio de consórcio) está montando os tanques de armazenamento e as máquinas têxteis, e está fazendo a montagem e a soldagem da tubulação de aço inoxidável da Petroquímica Suape. Ou seja, ambas as empresas estão, indiretamente, fornecendo e prestando serviços para a PETROBRAS por meio de consórcios.

Os fatores que levaram a escolha desta cadeia já foram explanados na introdução da dissertação, mais especificamente na seção de justificativa do estudo. Entretanto, vale ressaltar que este é um setor importante para o Estado de Pernambuco, onde reside a autora, assim como também para o Programa de Pós-Graduação em Administração ao qual esta dissertação está ligada. Esta é uma investigação que é parte de um estudo científico maior desenvolvido pelo grupo de pesquisa do orientador deste trabalho; estudo este apoiado pelo CNPQ e pelo próprio programa de mestrado que a pesquisadora faz parte.

A parte mais prática da dissertação consistiu na realização de uma pesquisa de caráter descritivo e exploratório. O primeiro caráter se deve ao fato deste tipo de pesquisa visar descrever as características de determinada população ou fenômeno e/ou o estabelecimento de relações entre estas características (SILVA; MENEZES, 2001). O segundo caráter se faz necessário visto que há poucos trabalhos científicos, no referido campo empírico, que abordam as temáticas da aprendizagem e estratégia como prática. Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

Em adição, de forma a facilitar a identificação dos diferentes momentos do estudo por parte do leitor, esta pesquisa é dividida em seis fases. A primeira fase foi a delimitação da área, do tema a ser estudado e dos pressupostos filosóficos da autora. A segunda fase correspondeu à revisão de literatura e elaboração do arcabouço teórico para fundamentar os aspectos pesquisados (teoria da aprendizagem situada, teoria da aprendizagem pela experiência e estratégia como prática). Seguindo as orientações de Merriam (1998), esta fase se estendeu por toda a pesquisa.

A terceira fase diz respeito à identificação dos principais pontos da teoria a serem coletados e analisados na parte empírica. Estes pontos foram definidos como: interação e participação no contexto prático-social, comunidades de prática e experiência. Assim, ainda nesta fase foi elaborado o roteiro de entrevista utilizado na coleta dos dados.

Em relação à quarta fase, foi feito um levantamento das empresas que compõem o setor em análise para a escolha dos casos. Este levantamento foi feito com o auxílio da ferramenta da internet, assim como por meio da interação da autora com mestrandos, doutorandos e professores do PROPAD. Além disso, foi feito um contato no dia 30 de março de 2010 com o professor do PROPAD, Marcos Primo, o qual enumerou 12 empresas locais importantes para o setor em estudo. A partir deste contato com o professor Marcos Primo, a autora elaborou um banco de dados em planilha *Word* destas empresas, contendo alguns dados sobre as mesmas (como contato e localização). Estes dados foram obtidos na internet e em documentos diversos como jornais e revistas. Em seguida, após discussão com o orientador da pesquisa, as empresas foram escolhidas de acordo com os critérios descritos na próxima seção.

A quinta etapa foi constituída pela parte empírica do estudo, ou seja, pela pesquisa de campo: coleta e análise dos dados. Esta etapa é aprofundada na seção 3.5 deste capítulo de metodologia.

Na sexta e última etapa, os resultados foram apresentados, analisados e discutidos com o orientador da dissertação, gerando o capítulo de resultados e de conclusão do trabalho; este último incluindo a discussão dos dados baseada na literatura acadêmica utilizada pela pesquisa. Segundo Yin (2005), o estudo qualitativo de múltiplos casos deve ser descritivo e ilustrar as complexidades da situação. Por isso, foram analisados os pontos de convergência e de divergência entre os dois casos.

3.3 Definição do Campo e Escolha dos Casos

A Cadeia do Petróleo e Gás em Pernambuco tem uma ampla rede de empresas interligadas presentes não só no Estado de Pernambuco, como também no Brasil e exterior. Neste caso, de acordo com a estrutura teórica desenvolvida na dissertação, juntamente com os objetivos da pesquisa, o campo foi delimitado para proporcionar profundidade nas informações necessárias para a construção do estudo.

Foi utilizado o conceito de amostra em dois níveis (organizações e entrevistados) conforme propõe Merriam (1998). Segundo Patton (2002), a unidade de análise se refere ao objeto de pesquisa – a entidade sobre a qual se pretende gerar conclusões. A unidade de análise deste estudo foi cada caso em específico, ou seja, cada organização, no qual episódios de práxis, a interação dos indivíduos, a participação em comunidades de prática, e a questão da experiência foram analisados.

O campo de estudo foi formado por organizações presentes na cadeia produtiva do Petróleo e Gás do Estado de Pernambuco, cujos critérios para seleção são demonstrados a frente. Conforme explanado na seção anterior, foram escolhidos dois casos, ou seja, duas organizações que de preferência tivessem atuação de mercado e características diferentes. Acredita-se que analisar empresas diferentes pode promover uma análise cruzada dos dados mais rica e passível de gerar mais *insights* sobre o tema.

Como informado na seção anterior, esta pesquisa é um estudo de múltiplos casos, já que mais de uma empresa foi selecionada para participar do estudo. As duas empresas escolhidas se localizam no Estado de Pernambuco: Codistil do Nordeste LTDA, situada em Jaboatão dos Guararapes; e MCM Construções e Montagens, situada no Cabo de Santo Agostinho. Os casos foram escolhidos deliberadamente de forma a maximizar o valor das informações obtidas em termos de tipos de inferência e/ou *insights* acerca dos achados.

Foi utilizado o método não probabilístico intencional, condicionado ao acesso. Este método foi selecionado porque é baseado no pressuposto de que o pesquisador quer descobrir, entender e obter *insights* (MERRIAM, 1998). Ainda segundo Merriam (1998), a seleção de campo baseada em critérios probabilísticos é desnecessária ou sem justificativa para um estudo qualitativo.

Os critérios para escolher as organizações foram os seguintes: (1) acessibilidade, (2) importância dos produtos produzidos e/ou serviços prestados pela organização para a cadeia em questão, (3) empresas que possuam gestores com experiência (dentro ou fora da empresa) de no mínimo um ano no cargo atual, (4) tempo de atuação no mercado e (5) destaque no seu segmento de atuação.

O primeiro critério foi crucial para que a pesquisadora pudesse ter acesso às empresas e aos gestores entrevistados, assim como para que documentos relevantes para a pesquisa pudessem ser obtidos. O segundo critério foi considerado importante visto que se buscou selecionar empresas que fornecem produtos e/ou serviços essenciais para a cadeia do Petróleo e Gás local. Neste sentido, a Codistil do Nordeste LTDA produz equipamentos (como tanques de armazenagem e chapas de aço) tidos como essenciais para o momento de estruturação pelo qual o setor em análise está passando. A MCM Construções e Montagens, por sua vez, atua no ramo de montagem e manutenção industrial; outro ramo essencial para a estruturação da cadeia local.

O terceiro critério, da experiência gerencial, também se constitui como ponto chave visto que a pesquisa analisa a aprendizagem da prática da estratégia com o respaldo da teoria da aprendizagem pela experiência. Assim, fez-se necessário que os gestores entrevistados possuíssem experiência de no mínimo um ano em seu cargo. Todos os gestores entrevistados atenderam a esse critério.

O tempo de atuação no mercado também foi um critério de escolha das empresas. Acredita-se aqui que organizações que atuam a mais tempo no mercado estejam mais aptas e preparadas para se inserir e/ou se manter nesta cadeia, a qual é extremamente normativa. Grande parte das demandas da cadeia do Petróleo e Gás local está concentrada pela PETROBRAS, a qual exige que seus fornecedores atendam a uma série de normas. Um alto grau de qualificação e experiência é fator chave para as empresas neste setor. Neste contexto, ambas as empresas já atuam no mercado há um longo tempo. A Codistil foi fundada em 1978 e a MCM foi fundada em 1996.

Por último, o quinto critério diz respeito ao destaque no segmento de atuação. A determinação deste critério se deve ao fato de que se almejou realizar o estudo com empresas consideradas modelos no setor. Tanto a Codistil como a MCM se destacam no mercado. A primeira é uma das líderes nacionais em fornecimento de equipamentos e matérias primas como chapas e tubos. A segunda, em conjunto com a Montcalm Montagens Industriais (empresa do setor de engenharia construtiva estabelecida em São Paulo desde 1971) constitui o grupo empresarial Intercept Participações que está classificado entre as seis maiores do segmento de montagem e manutenção industrial do país.

Este trabalho tentou, tanto quanto possível, explorar as histórias e as pessoas envolvidas no fazer da estratégia. Assim, os entrevistados foram escolhidos de forma a obter tais resultados, mediante, é claro, a disponibilidade dos mesmos para a realização das entrevistas e fornecimento de documentos, aspectos considerados fundamentais em um estudo qualitativo.

Os critérios utilizados para a escolha dos participantes, fora o fator acessibilidade, foram: (1) tempo que trabalham na empresa (preferível mínimo de um ano) e (2) a não distinção quanto ao gênero, idade e nível de escolaridade dos mesmos. O tempo mínimo de trabalho na empresa, estabelecido como um ano, é considerado aqui como um período razoável para que os gestores possam se familiarizar e se adequar com as práticas de estratégia da organização. Já a não distinção de gênero, idade e nível de escolaridade são condizentes com a busca de participantes heterogêneos que possam enriquecer o estudo.

Tanto os critérios para a escolha das empresas como os critérios para a escolha dos entrevistados foram definidos pela pesquisadora em conjunto com o orientador desta pesquisa. Essa escolha foi feita com base nas características da pesquisa qualitativa (descritas na seção anterior),

com base nos objetivos do estudo, e em relação ao setor analisado, de Petróleo e Gás. Os critérios foram importantes para garantir o acesso às empresas e aos gestores corretos, gerando bons resultados de pesquisa.

Depois de estabelecidos os critérios, a pesquisadora entrou em contato com duas ex-funcionárias das duas empresas pesquisadas para obter informações iniciais sobre os gestores e sobre as organizações onde se pretendia realizar o estudo. O contato foi feito com Elidiane Melo (ex-funcionária da Codistil) e com Alice Galindo (ex-funcionária da MCM). Essas duas ex-funcionárias são mestrandas do PROPAD e forneceram uma percepção inicial acerca da abertura das empresas para com pesquisas acadêmicas. As mestrandas informaram que ambas as empresas são abertas para participar de pesquisas e estimularam a pesquisadora deste estudo a entrar em contato com as organizações.

Depois disto, foi feito um contato inicial com dois gestores indicados pelas ex-funcionárias (um em cada empresa) para verificar o interesse das organizações em participar da pesquisa. Além disso, foi verificada também a conformidade das empresas e dos possíveis entrevistados com os critérios de escolha estabelecidos pela investigação.

Em seguida, a Codistil e a MCM foram escolhidas como os casos a serem estudados pela pesquisa, visto que ambas as empresas se disponibilizaram em participar do estudo e se encaixaram com os critérios de escolha dos casos. Após a seleção das empresas, foi seguido o procedimento formal de entrega da carta de apresentação para as organizações selecionadas (ver apêndice C), o que permitiu a oficialização da pesquisa e o contato com os entrevistados para a coleta dos dados.

O número de entrevistados foi diferente em cada caso, totalizando dez entrevistados (oito gestores e duas ex-funcionárias) e onze entrevistas. Na Codistil foram entrevistados três gestores: o supervisor da engenharia industrial e da qualidade, o analista do sistema de gestão da qualidade, e o coordenador administrativo. Além desses gestores, uma entrevista preliminar de cunho exploratório foi realizada com a ex-funcionária da empresa, Elidiane Melo, a qual ocupou o cargo de analista interna do setor comercial.

Já na MCM foram entrevistados cinco gestores. Os mesmos ocupam os seguintes cargos: gerente de desenvolvimento de novos negócios, gerente de equipamentos, coordenador do controle da qualidade, gerente do departamento pessoal, e gerente comercial. Dentre esses cinco gestores entrevistados, o coordenador do controle da qualidade foi entrevistado duas vezes, em dois momentos diferentes. Isso ocorreu devido à necessidade de aprofundamento de algumas categorias, descritas mais a frente. Juntamente com esses cinco gestores, também foi entrevistada a ex-funcionária da organização, Alice Galindo, que foi estagiária do setor da segurança do trabalho na empresa.

O número de entrevistados foi diferente nas duas empresas devido ao fator disponibilidade. Na Codistil, além dos três participantes, um quarto gestor (o supervisor da produção) foi contatado, mas, por “motivos de agenda”, a entrevista não pôde ser efetivada. Tal fato não atrapalhou o desenvolvimento da pesquisa na medida em que a formação das categorias do estudo não foi prejudicada.

3.4 Coleta e Análise dos Dados

Merriam (1998) afirma que, de maneira geral, a coleta de dados qualitativos pode ser realizada por meio de entrevistas, observações e documentos. Na visão de Patton (2002), os dados de pesquisas qualitativas consistem, basicamente, em citações, observações e excertos de documentos. Os mesmos devem ser apresentados por meio de ricas descrições, devendo capturar e comunicar a experiência de alguém sobre o mundo (PATTON, 2002, p. 47).

Para efetivação desta pesquisa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e análise documental. Alguns elementos da observação não-participante, segundo a caracterização de Merriam (1998), também foram utilizados. Além disso, conforme proposto por Patton (2002), foi utilizado o princípio da saturação em que as informações foram coletadas destas fontes de maneira profunda para assegurar o completo entendimento do caso.

Estas técnicas de coleta de dados foram escolhidas conforme a orientação teórica do problema e do objetivo de estudo. Isto porque, no caso das entrevistas, por exemplo, as perguntas do roteiro de entrevista foram elaboradas de acordo com as perguntas de pesquisa do estudo (MERRIAM, 1998, p. 70).

A entrevista é provavelmente a forma mais comum de coleta de dados em estudos qualitativos (MERRIAM, 1998, p. 70). Também neste estudo a principal técnica utilizada foi a entrevista. Foram feitas entrevistas semi-estruturadas, que permitiram à pesquisadora seguir uma lista específica de tópicos, em que o tempo alocado para cada tópico foi gerenciado pela autora. Isto permitiu que fatos ou atitudes inesperadas fossem facilmente explorados (YIN, 2005).

O roteiro das entrevistas foi elaborado de acordo com o referencial teórico desenvolvido no capítulo 2 desta dissertação (ver apêndice A). O mesmo foi dividido em quatro partes a partir dos objetivos específicos do estudo. As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos gestores – dentro das empresas – durante os meses de setembro a dezembro de 2010. No total, foram entrevistados oito gestores, três na Codistil e cinco na MCM, e duas ex-funcionárias (uma em

cada empresa). As entrevistas foram aplicadas com representantes das empresas escolhidas – amostra em segundo nível – cujos critérios de escolha já foram demonstrados na seção acima. Em média, as entrevistas tiveram duração de uma hora e meia.

Apesar das entrevistas serem uma fonte importante de coleta de dados, elas falham um pouco em capturar algumas particularidades da interação organizacional (JOHNSON et al., 2007), o que mostra a necessidade do uso de outras ferramentas para obtenção dos dados.

Desta forma, também foi utilizada a análise documental. No dizer de Merriam (1998, p. 70), documentos são materiais impressos e outros materiais relevantes para o estudo, como gravações públicas, documentos pessoais e artefatos físicos. A análise documental nesta pesquisa abrangeu os *websites* de ambas as empresas, materiais escritos e em formato digital doados pelos entrevistados, e fontes externas às empresas com notícias relevantes sobre o setor.

Além de entrevistas e análise documental, Merriam (1998) cita a observação não-participante como outra maneira de coleta de dados. De acordo com Merriam (1998, p. 97), os seis elementos a serem examinados quando da observação não-participante são: (1) o local a ser observado; (2) os participantes, ou seja, as pessoas que estão no local observado; (3) as atividades e as interações; (4) o conteúdo e a dinâmica das conversações; (5) fatores discretos como atividades informais e comunicação não-verbal; e (6) o comportamento do próprio pesquisador.

Assim, embora esta pesquisa não tenha utilizado totalmente a observação como forma de coleta de dados, alguns dos elementos citados acima foram bastante úteis para se entender o fenômeno em análise, como: a observação do local, ou seja, do espaço físico das empresas onde os gestores trabalham; e a observação de algumas atividades e interações, visto que durante as entrevistas alguns gestores foram interrompidos por colegas de trabalho e/ou por telefonemas.

Durante todo o processo, os dados coletados foram analisados a fim de se obter uma perspectiva ampla sobre os fenômenos analisados e as possíveis relações entre eles. A etapa de análise dos dados ocorreu simultaneamente à etapa de coleta de dados, já que a separação dessas duas etapas seria um equívoco (MERRIAM, 1998, p. 155).

Para possibilitar a utilização dos dados e informações coletadas em etapa subsequente, foram realizadas anotações no momento da coleta dos mesmos, assim como também foi utilizado registro por meio de gravador. Além disso, objetivando uma melhor visualização dos resultados da pesquisa, foram elaborados quadros compostos pelos dados coletados isolados, agrupados e cruzados, de forma a facilitar o entendimento do leitor.

A base teórica da pesquisa contribuiu constantemente com a análise dos dados empíricos já que esta análise contou com contínua revisão teórica e confronto conceitual. De acordo com Eisenhardt (1995), a repetição entre teoria e dados deve ocorrer até se alcançar a saturação teórica

para, finalmente, prover novos *insights* além de replicar pesquisas já realizadas ou testar teorias existentes.

O método da comparação constante entre os casos também foi utilizado, de forma a permitir o reconhecimento de padrões comuns e/ou achados contrastantes (PATTON, 2002). Segundo Merriam (1998) este método consiste em comparar continuamente os achados das entrevistas, notas de campo e/ou documentos, comparando-o com outros achados no mesmo conjunto de dados (MERRIAM, 1998, p. 159).

Esta comparação entre os achados permitiu desenvolver as categorias, que são diretamente relacionadas com os objetivos específicos e estão explicitadas no próximo capítulo de resultados. Segundo alguns autores (PATTON, 2002; MERRIAM, 1998; BOGDAN; BIKLEN, 1994), a análise dos dados envolve não só a descrição dos achados, mas também a construção de categorias. Estas categorias ou temas são os conceitos indicados a partir dos dados, por isso não são os dados em si (MERRIAM, 1998, p. 179).

Assim, as categorias nesta pesquisa foram construídas pelo método da comparação constante, ou seja, unidades de dados e informações foram comparadas e, caso possuíssem características comuns, foram agrupadas em subgrupos conforme as semelhanças observadas.

Em adição, o método de análise cruzada de casos também foi utilizado nesta pesquisa. Primeiro foram analisadas as características de cada caso em específico e depois os dois casos foram comparados, apresentando-se as similaridades e as diferenças entre os mesmos (MERRIAM, 1998; PATTON, 2002).

Por último, vale ressaltar que a técnica de coleta de dados utilizada mais intensamente foi a entrevista. No caso dos documentos, os mesmos foram mais utilizados na caracterização das organizações estudadas abrangendo aspectos como o histórico e serviços, a infra-estrutura das empresas, e a norma ISO 9001. A observação, por sua vez, ajudou na avaliação do ambiente de trabalho e de algumas interações entre os gestores e pares, visto que é no local de trabalho que boa parte das práticas de estratégia é desenvolvida.

3.5 Validade e Confiabilidade

Em estudos qualitativos, mais do que em estudos quantitativos, é muito importante a demonstração da validade do estudo. Isto ocorre devido à presença de vários fatores em conjunto

como o próprio pesquisador, a interação entre pesquisador e participantes, a triangulação dos dados, a interpretação dos achados, e as percepções dos envolvidos (MERRIAM, 1998).

Neste sentido, de forma a ratificar a validade deste estudo, algumas estratégias foram traçadas: (a) utilização de várias fontes de dados com coleta de dados primários e secundários; (b) avaliação de pares realizada em encontros com o orientador desta investigação, com outros membros do grupo de pesquisa da mestranda, assim como com outros mestres ou doutores que puderam ajudar na composição deste estudo; (c) cuidado em preservar as evidências; (d) criação de um banco de dados, em formato de planilha *word*, de maneira a organizar os dados encontrados; e (e) esclarecimento dos vieses da pesquisadora, o que é explicado na próxima seção (MERRIAM, 1998; YIN, 2005).

3.6 Limitações do Estudo

Por fim, toda pesquisa tem suas limitações, sejam elas teóricas, metodológicas ou referentes à pesquisa empírica. Apesar dos cuidados adotados quando do desenvolvimento do estudo, algumas limitações inevitavelmente se fizeram presentes.

Primeiramente, a temática escolhida (de cunho mais subjetivista) por si só dá margem a uma série de interpretações sobre o fenômeno estudado. Some-se a isso o fato de que a pesquisadora foi o principal meio de coleta e análise de dados, sendo, portanto, necessária atenção aos possíveis vieses que puderam vir a ocorrer.

Em segundo lugar, o número de entrevistados na empresa Codistil ficou abaixo do inicialmente desejado pela pesquisa. Como justificado anteriormente, isto ocorreu devido à falta de disponibilidade dos gestores da empresa. Acredita-se aqui, contudo, que tal fato não prejudicou a obtenção de bons resultados e que o estudo conseguiu atingir os objetivos propostos.

Em terceiro lugar, a aprendizagem da prática da estratégia, tema foco desta pesquisa, e mais especificamente o tema da estratégia organizacional, é um tópico por definição sensível e confidencial (JOHNSON et al., 2007). Isto se constitui como outro limite, por si só, para o estudo.

O tempo e o acesso às empresas também se constituíram como limitações. Esta dissertação faz parte de um programa formal de mestrado e como tal precisou seguir prazos e cronogramas pré-estabelecidos o que limitou o tempo para o aprofundamento de algumas questões. Ademais, o acesso às empresas só foi iniciado no mês de setembro de 2010, visto que este foi o período que a pesquisadora finalmente conseguiu agendar as entrevistas nas organizações. Tais fatos, contudo,

não trouxeram prejuízos para a pesquisa visto que as categorias do estudo foram desenvolvidas até a sua saturação.

Apresentados os procedimentos metodológicos norteadores do estudo, o próximo capítulo passa a analisar os resultados da pesquisa. Esta análise é feita, primeiro, com cada caso em separado e, segundo, por meio do cruzamento dos casos, apresentando os pontos similares e divergentes entre as duas organizações pesquisadas.

4 Resultados

O objetivo principal que norteou esta dissertação de mestrado foi entender como gestores da cadeia produtiva do Petróleo e Gás de Pernambuco aprendem a realizar a prática da estratégia referentes à gestão da qualidade. As perguntas de pesquisa que conduziram a investigação são: (a) quais são as práticas atuais de estratégia realizadas pelos gestores referentes à gestão da qualidade? (b) como os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia, referentes à gestão da qualidade, em seu contexto prático-social? (c) como os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia, referentes à gestão da qualidade, a partir de suas experiências? e (d) quais adaptações foram realizadas pelos gestores nas práticas de estratégia referentes à gestão da qualidade?

A partir destas perguntas, os dados obtidos foram analisados e interpretados, e estão descritos neste capítulo de resultados. Este capítulo está dividido em duas partes: na primeira parte é feita a análise de cada caso em separado – Codistil e MCM, respectivamente – e na segunda parte é feita a análise cruzada dos casos com as similaridades e diferenças encontradas entre os mesmos.

Em cada caso são apresentados uma breve caracterização da empresa com o contexto de atuação dos gestores na organização e o perfil dos gestores participantes. Têm-se quais são as práticas atuais de estratégia realizadas pelos gestores no que se refere à gestão da qualidade, como os gestores entrevistados aprendem a realizar as práticas de estratégia no contexto prático-social e a partir de suas experiências, e quais adaptações foram feitas pelos gestores nas práticas de estratégia.

4.1 Codistil do Nordeste LTDA

A Codistil do Nordeste foi fundada em 1978 e é uma empresa pertencente ao Grupo Dedini Indústrias de Base cuja sede está situada em Piracicaba, São Paulo. O grupo Dedini está há mais de 87 anos no mercado, sendo um dos maiores fabricantes de bens de capital do Brasil. O parque fabril do grupo compreende (1) uma indústria de base, uma mecânica (Mecânica Dedini) e uma fundição (Fundição Dedini) em Piracicaba – São Paulo, (2) a Dedini Sertãozinho também em São Paulo, (3) a Dedini Recife (Codistil) e (4) a Dedini Maceió.

A Codistil conta com um parque industrial de 31.000m². Presta serviços e oferece equipamentos para todas as áreas que empreguem produtos de mecânica e caldeiraria, incluindo

equipamentos para a indústria química e petroquímica. A empresa projeta e fabrica equipamentos para produção e processamento de petróleo e gás e aplicações petroquímicas em geral.

Localizada em Jaboatão dos Guararapes, Pernambuco, a Codistil comercializa plantas industriais completas, equipamentos como chapas, tubos, vasos de pressão, torres, trocadores de calor, tanques etc, e outras tecnologias diversas. Em adição, projetos de engenharia, supervisão de montagens, e instalação de indústrias fazem parte do escopo de trabalho da filial.

A organização possui a certificação ISO 9001, referente ao sistema de gestão da qualidade de seus processos industriais, o que a qualifica como uma fornecedora apta a atuar na cadeia do Petróleo e Gás local. Um exemplo desta atuação foi a produção de equipamentos para a fábrica de PET da M&G Polímeros Brasil S/A que já está em operação no Complexo Industrial e Portuário de Suape. Outro exemplo desta atuação é o atual fornecimento da parte de tanques para a Refinaria Abreu e Lima.

Conforme informado na seção de metodologia, foram realizadas três visitas à empresa Codistil para a realização das entrevistas. Antes destas visitas, alguns contatos telefônicos foram feitos com os gestores entrevistados para o agendamento das entrevistas e para uma inicial explanação sobre o intuito da pesquisa. Quando dessas visitas à empresa, alguns fatores que contribuem para caracterizar o contexto de atuação dos gestores na organização foram identificados.

É importante que a caracterização do contexto seja feita visto que este estudo busca justamente entender como ocorre a aprendizagem da práxis de estratégia de gestores também em relação ao ambiente de trabalho destes gestores. Desta forma, como a delimitação dos casos foi feita pelas organizações, ou seja, como cada organização se constitui em um caso, faz-se necessário descrever o contexto de atuação dos gestores nas empresas escolhidas, visto que é principalmente neste contexto que os gestores realizam as práxis de estratégia.

O ambiente físico da Codistil é composto por um bloco administrativo e um bloco de produção (a área industrial). As entrevistas foram realizadas nas dependências da empresa – no bloco administrativo – nas salas de reuniões. Apesar de as entrevistas terem sido realizadas em sala fechada e com certa privacidade, algumas interrupções aconteceram dentro destas salas, como recebimento de telefonemas e interrupção feita por parte de outros funcionários da empresa. Isto se constituiu como fato bastante interessante na medida em que possibilitou um pouco à pesquisadora presenciar o dia-a-dia de trabalho dos participantes.

A entrevista realizada com um dos gestores (o Coordenador Administrativo), por exemplo, começou na sala de reunião da empresa e depois foi parcialmente realizada na sala de recepção do bloco administrativo. A mudança de sala ocorreu porque, no meio da coleta dos dados, a entrevista precisou ser interrompida para a realização de uma reunião na sala onde a coleta estava sendo

realizada. Outro exemplo de interrupção quando da coleta de dados, foi a entrevista feita com o Supervisor da Engenharia Industrial e da Qualidade, a qual foi interrompida diversas vezes por telefonemas, mudança de sala e interferência de outros funcionários.

As interrupções das entrevistas, ao invés de provocarem desconforto, geraram uma situação relevante para o estudo. Isto porque foi possível observar um pouco do dia-a-dia de trabalho dos gestores na empresa, marcado por constante interação entre pares.

Foi verificado que os gestores da Codistil possuem uma rede de relacionamentos dentro e fora da organização. A maneira como o bloco administrativo está estruturado (os gestores não possuem salas individuais, em que as mesas são separadas por pequenos boxes) facilita esta rede de relacionamentos interna. O Analista do Sistema de Gestão da Qualidade entrevistado, por exemplo, informou que interage constantemente com vários funcionários, em diversos setores, dentro da empresa, assim como também com o setor local da área da qualidade. O Supervisor da Engenharia Industrial e da Qualidade indicou o mesmo.

De maneira geral, essas interações são fruto da própria rotina de trabalho da empresa que é dinâmica. Os entrevistados citaram que suas rotinas de trabalho são geralmente marcadas pelo dinamismo. Além disso, os gestores informaram que participam com frequência de encontros de negócios fora da empresa, o que promove a interação extra-organizacional dos mesmos.

Tal fato reforça o que é apontado na teoria da aprendizagem situada sobre a importância das interações para a aprendizagem. A noção crucial na teoria é que a aprendizagem ocorre, e de que o conhecimento é criado, através de conversas e interações entre pessoas, o que acontece na empresa analisada.

É importante notar que como a Codistil é uma filial de um grupo paulista, o processo decisório está, em sua maioria, concentrado na matriz em São Paulo, o que dificulta ações estratégicas inovadoras por parte dos gestores entrevistados na filial. Há, de certa forma, uma centralização da tomada de decisão estratégica. Este fato, inclusive, foi citado por todos os entrevistados como uma barreira à inovação na empresa, visto que boa parte das ações de cunho estratégico vem da filial em São Paulo e é diretamente incorporada à rotina de trabalho na Codistil. Segundo o Coordenador Administrativo, tal fato atrapalha um pouco o processo de inovação da empresa no sentido de propor novas ações estratégicas mais voltadas para a realidade da Codistil em si.

Assim, verifica-se que o processo decisório e as práticas de estratégia da empresa, na figura dos gestores, estão substancialmente ligados à matriz, o que pode frear o estímulo à inovação e à criatividade na organização. Apesar de os gestores terem constante contato com o ambiente externo,

adquirindo novos conhecimentos e novas formas de se trabalhar, isto ainda esbarra na falta de autonomia da filial para com sua matriz.

Depois desta breve explanação sobre a empresa e o contexto de atuação dos gestores na organização, o perfil dos entrevistados é descrito a seguir.

4.1.1 Perfil dos gestores participantes

Esta subseção de perfil dos participantes visa apresentar ao leitor um perfil dos gestores entrevistados. O detalhamento deste perfil inclui: nome do gestor, cargo que o gestor ocupa na empresa, idade, formação e tempo de atuação do gestor na organização estudada.

A obtenção dessas informações ocorreu após a entrega aos gestores do formulário com perfil dos entrevistados (Apêndice B). Antes do início das entrevistas, foi solicitado aos entrevistados que preenchessem esse formulário. Assim, os dados demonstrados aqui foram obtidos a partir das informações expostas no formulário entregue aos gestores. Estes dados são ilustrados no quadro 1 abaixo:

Nome do gestor entrevistado	Cargo ocupado na empresa	Idade	Formação	Tempo de atuação do gestor na empresa
Raimundo N. Liberal F. da Silva	Supervisor da Engenharia Industrial e da Qualidade	---	Superior Completo	5 anos
Adilson Ribeiro da Silva	Analista do Sistema de Gestão da Qualidade	34 anos	Superior Completo	3 anos
Marcelo Torres Ferreira	Coordenador Administrativo	42 anos	Superior Completo	16 anos

Quadro 1: Perfil dos gestores entrevistados na Codistil

Fonte: dados da pesquisa

Como demonstrado acima, foram entrevistados três gestores na empresa Codistil: Raimundo Liberal, Adilson Ribeiro e Marcelo Ferreira.

Raimundo Liberal é Supervisor da Engenharia Industrial e da Qualidade e trabalha na Codistil há cinco anos. O mesmo possui graduação em Engenharia Mecânica e especialização em

Engenharia da Produção. Começou na empresa como engenheiro da engenharia industrial e depois absorveu o setor da qualidade, ficando responsável pela certificação da empresa, a ISO 9001. Antes, porém, trabalhou sete anos em uma indústria siderúrgica que, devido principalmente ao fracasso à época do Pró-álcool, veio a fechar. Depois foi trabalhar na Máquinas Piratininga, empresa metalúrgica, onde ficou por treze anos. Posteriormente, trabalhou seis anos na Alcoa e logo após se ligou à Codistil.

Adilson Ribeiro é Analista do Sistema de Gestão da Qualidade e trabalha na empresa há três anos. É graduado em Administração e encontra-se na fase final de sua Pós-Graduação em Gestão Ambiental. Tem como atribuição principal cuidar do sistema de gestão da qualidade dentro da empresa. Trabalhou em outras metalúrgicas anteriormente e possui quase dez anos de trajetória profissional na área de gestão da qualidade.

Marcelo Ferreira é Coordenador Administrativo, trabalha na Codistil há 16 anos e possui graduação em Administração. Atua nas áreas de recursos humanos, ambulatório, segurança do trabalho, segurança patrimonial, recebimento – mais precisamente faturamento, e na área administrativa de suporte às outras áreas. Foi bancário e também atuou no setor de comércio e de hotelaria.

É interessante notar que foi observado durante as entrevistas que alguns entrevistados associam à sua aprendizagem muito mais ao aspecto formal do aprender, no entendimento de que cursos e treinamentos são as fontes principais de aprendizado, do que ao aspecto de interação e experiência no contexto social. Esta limitação, porém, não prejudicou a coleta dos dados na medida em que se pôde extrair dos respondentes informações importantes para a pesquisa.

Nas próximas subseções, serão apresentados os resultados desta pesquisa em relação ao primeiro caso – a empresa Codistil. Cada subseção é intitulada conforme os objetivos específicos do estudo, em que as categorias formadas pela investigação são apresentadas e detalhadas.

4.1.2 Práxis atuais de estratégia realizadas pelos gestores referentes à gestão da qualidade

Depois de expostos o contexto de atuação e o perfil dos gestores entrevistados do primeiro caso, são apresentados a partir desta subseção os resultados da pesquisa no que tange ao primeiro caso analisado, a empresa Codistil.

Conforme explanado anteriormente, o primeiro objetivo específico deste trabalho foi entender quais são as práticas atuais de estratégia dos gestores referentes à gestão da qualidade. Buscou-se identificar as práticas relacionadas com a gestão da qualidade na empresa, no que se refere principalmente à manutenção da norma ISO 9001.

Nesta direção, as práticas atuais de estratégia dos gestores entrevistados na Codistil são: realização de auditorias, elaboração de documentos, e participação em reuniões. Estas práticas estão descritas a seguir.

4.1.2.1 Realização de auditorias

A primeira categoria identificada e analisada é a realização de auditorias. Foi identificado na Codistil que os gestores entrevistados realizam auditorias internas e com fornecedores, o que está diretamente ligado ao item 8 da norma ISO 9001 – Medição, Análise e Melhoria.

Este item 8 da norma diz respeito aos seguintes fatores: medição e monitoramento da satisfação dos clientes, auditorias internas, medição e monitoramento de processos, medição e monitoramento de produto, controle de produto ou ações não-conforme, análise de dados, ações corretivas, e ações preventivas. Assim, a primeira categoria desenvolvida neste estudo está de acordo com as orientações dispostas na norma em análise. Em relação à realização de auditorias internas, o item 8 da norma ISO 9001 indica a necessidade da realização de auditorias nas empresas certificadas de forma a medir e analisar a melhoria dos processos internos da organização. Já em relação à realização de auditorias com fornecedores, o mesmo segue as orientações da norma em medir e monitorar todo e qualquer tipo de fornecimento da empresa certificada.

Entretanto, antes de explicar esta categoria, é necessário que se esclareça o que significa auditoria. Segundo Paula (2000), a auditoria é uma análise cuidadosa e sistemática das atividades desenvolvidas em uma dada empresa ou setor. O objetivo da auditoria é justamente coordenar e verificar se as atividades estão em conformidade com as ações planejadas e/ou estabelecidas previamente. O trabalho de auditoria compreende: avaliação de procedimentos e métodos, análise da eficácia da utilização de recursos, análise da compatibilidade das operações e programas com os objetivos e planos da empresa, assessoramento de todos os níveis de administração, análise de documentos etc (PAULA, 2000, p. 82).

De acordo com os gestores da Codistil, a cadeia do Petróleo e Gás local tem a maior parte de suas ações concentradas e comandadas pela PETROBRAS, a qual exige de seus fornecedores (e dos

fornecedores dos fornecedores) um alto grau de qualificação e segurança (segurança financeira – porte financeiro – e segurança do trabalho realizado). Desta forma, as empresas deste setor precisam ter uma preocupação especial com seus procedimentos internos e com seus fornecedores, de maneira à sempre estarem aptos a fornecer para esta cadeia.

Neste sentido, uma das ações cruciais da empresa foi, por exemplo, a obtenção da norma ISO 9001, que a qualificou como uma fornecedora apta a atuar neste setor. Todavia, mais do que obter esta e outras qualificações, a organização precisa manter esses padrões de qualidade e segurança ativos dentro da empresa, assim como exigir que seus fornecedores também o façam. E é justamente aí que a realização de auditorias se constitui como atividade crucial.

O trabalho de auditoria segue esta linha de ação e todos os gestores entrevistados executam constantemente atividades voltadas para a auditoria interna e de seus fornecedores, em seus respectivos setores. Eles coordenam e supervisionam as mais diversas atividades atribuídas a seu setor, de maneira a verificar o bom andamento dos diferentes processos. Isto pode ser verificado na fala de Adilson: “a minha atribuição é manter esse sistema [da qualidade] vivo. De que forma? Realizando auditorias internas pra saber a adequação do sistema à prática da empresa”.

No dizer de Adilson, a auditoria interna é uma das atividades chave desenvolvidas pelos gestores dentro da empresa. O entrevistado frisa que por meio da realização de auditorias é possível, por exemplo, identificar problemas internos e/ou ações que precisam ser tomadas mais rapidamente, o que na norma é identificado como análise interna, ações corretivas e ações preventivas da auditoria. Segundo ele, “o foco nosso é auditoria interna. Se a auditoria é bem feita, ela consegue mostrar uma situação que talvez o gestor geral da empresa não esteja visualizando, então minha grande estratégia é trabalhar na auditoria” (ADILSON). O respondente acrescenta na passagem seguinte:

Por exemplo, mensalmente a gente acompanha também o custo da não qualidade. O que é que é isso? Nós acompanhamos quantos retrabalhos estão acontecendo na fábrica. Retrabalho quer dizer o quê? Você fez uma vez e teve que refazer novamente (ADILSON).

Este acompanhamento mensal do custo da não qualidade é um exemplo da auditoria interna realizada na Codistil pelos gestores. O acompanhamento permite aos gestores saber quantos retrabalhos ocorrem na empresa (análise interna), identificando problemas a serem resolvidos. A partir desta análise, é possível estabelecer as ações corretivas, conforme proposto na norma, mais especificamente no item de auditorias internas.

Uma das ferramentas internas de auditoria que a Codistil utiliza para a manutenção da qualidade e segurança na empresa é o programa Empresa Limpa, Organizada e Segura (ELOS).

Este programa foi trazido da matriz do grupo Dedini, em São Paulo, e incorporado às ações estratégicas da Codistil. Apesar de ser um programa fixo e interno da empresa, o que o classifica por si só como uma prática de estratégia organizacional segundo a literatura em estratégia como prática, pode-se considerar que o programa ELOS está dentro do escopo da gestão da qualidade, visto que os itens limpeza, organização e segurança (Empresa Limpa Organizada e Segura) fazem parte das ações propostas pela norma ISO 9001. Assim, no programa ELOS existe uma série de ações que precisam ser desenvolvidas pelos gestores da empresa de forma a contribuir para a gestão da qualidade como um todo. Estas ações estão relacionadas com a manutenção da limpeza, organização e segurança da firma, em seus diversos departamentos.

No entendimento do Coordenador Administrativo, Marcelo, algumas das atividades estabelecidas pelo programa ELOS já eram realizadas na empresa antes da formalização do programa, mas de maneira menos sistematizada. O entrevistado cita como exemplo que sua função antes da existência do programa ELOS já era relacionada com questões de limpeza e de conservação dentro da empresa. O gestor relata que “o programa ELOS é uma ferramenta para dar um formato e para contribuir na questão da certificação. Mas as minhas habilidades em si já eram voltadas para isso, para limpeza, para a valorização, para a conservação” (MARCELO).

Para ele, a grande diferença que ocorreu foi justamente a incorporação de auditorias periódicas dentro da empresa de maneira a manter o programa ativo. Marcelo também concorda com Adilson em relação à vantagem de se realizar auditorias internas para ajudar na identificação de pontos cruciais a serem trabalhados dentro da empresa. Nas palavras dele, “antigamente isto [ELOS] era uma tarefa exclusivamente minha; então eu que via tudo. Hoje não, hoje tem auditorias periódicas e nessas auditorias a gente [gestores] identifica o que precisa ser trocado, melhorado, acertado [em cada departamento]” (MARCELO).

A partir das respostas dos entrevistados, se identifica que a realização de auditorias é uma ação importante dentro da empresa, que ajuda na identificação de pontos a serem mais explorados pela organização, conforme proposto na norma ISO. De acordo com a norma, a realização de auditorias dentro das empresas certificadas é essencial para o estabelecimento de ações corretivas e preventivas dentro das organizações. Ou seja, as auditorias permitem a identificação de alguns problemas ou questões a serem trabalhadas pela firma.

No caso da empresa em análise, um destes problemas identificado pela auditoria dos gestores é a falta de qualificação tanto dos funcionários como dos fornecedores, ambos subordinados à empresa focal, no caso a Codistil. Segundo Adilson, a auditoria interna permite identificar no que as pessoas, internas e externas, não estão treinadas e qualificadas, servindo como guia para a qualificação dos subordinados à empresa. Além de identificar no que os funcionários de

diversos setores precisam ser qualificados, a auditoria também permite a Adilson identificar quais outros auditores precisam ser qualificados ou “reciclados”. Fora isso, novos funcionários precisam ser treinados e integrados às práticas da empresa ao entrarem na organização.

Eu estou sempre buscando qualificar os outros auditores internos, manter esses auditores qualificados, treinar as pessoas no sistema de gestão da qualidade pra saber, pra fazer com que eles entendam o que é o sistema, o que é trabalhar com o sistema. Pessoas que estão iniciando na empresa, elas passam por uma integração e a gente tem que tá preparando esse pessoal também, pra que ele não chegue voando (ADILSON).

Com sua fala, o gestor demonstra que está desenvolvendo uma ação corretiva dentro da empresa. Ações corretivas são identificadas como atividades importantes no item 8 da norma (medição, análise e melhoria). Este aspecto da auditoria citado se constitui também como um assessoramento por parte do gestor para com outros níveis de trabalho dentro da organização, de forma a contribuir para a manutenção da norma ISO 9001. É importante que os diferentes cargos dentro da empresa estejam cientes de sua responsabilidade diante dos padrões de qualidade da empresa. Toda a coordenação destas atividades e o assessoramento dos níveis da administração diretamente relacionados com a qualificação destes subordinados estão sendo feitos pelos gestores na organização.

Em adição, muitas das vezes em que os gestores realizam auditorias internas e com os fornecedores, eles precisam analisar documentos diversos (gráficos, relatórios, pareceres, imagens etc) e conseqüentemente verificar a conformidade das informações disponíveis nestes documentos. Esta análise e verificação de documentos feita pelos gestores, por si só, se constituem como uma maneira de auditar a empresa.

A fabricação de um equipamento, por exemplo, exige uma série de documentos importantes como desenho, especificações técnicas do cliente e planos de inspeção. Cabe ao gestor analisar e verificar toda essa documentação, conforme afirma Adilson: “para que um equipamento seja fabricado são necessários alguns documentos importantes e em intervalos pré-definidos eu preciso de uma intervenção do controle da qualidade pra ver se tá tudo ok” (ADILSON).

No entendimento do entrevistado, a análise e verificação desta documentação é uma função importante dentro da auditoria interna, já que pode evitar falhas quando da fabricação do equipamento.

Uma de nossas funções também na auditoria é verificar se essa documentação [dos equipamentos] está na fábrica porque sem essa documentação o risco de o produto sair com defeito é muito grande. Então é necessário ter a especificação técnica, é necessário ter desenho, é necessário ter folha de soldagem, é necessário ter

requisição, lista de materiais, é uma série de documentação que tem que estar numa pasta (ADILSON).

Além disso, Adilson cita a importância de se acompanhar as não conformidades dentro da empresa, ou seja, as atividades que não estão ocorrendo de maneira correta e satisfatória. Este acompanhamento é feito pessoalmente por cada gestor em sua área, por meio da análise de uma planilha em *Excel*. Apesar de já existir um sistema digital de gerenciamento de não conformidade, a Codistil ainda não possui essa ferramenta, acompanhando todos os dados de maneira manual.

Por sua vez, Marcelo versa sobre a análise e verificação de autenticidade que é feita com a documentação relativa aos atestados médicos apresentados pelos funcionários à empresa. Segundo o gestor, quando os funcionários apresentam atestado médico no ambulatório da empresa, é feita inicialmente uma triagem destes documentos. Essa é uma forma, por exemplo, de checar os índices de acidentes de trabalho e de absenteísmo, e o seu conseqüente impacto na produtividade da empresa. Como um dos pontos analisados nas empresas do setor do petróleo e gás é o porte financeiro destas organizações, estas firmas precisam constantemente checar seus níveis de produtividade e conseqüentemente de resultados, o que é indiretamente afetado por fatores relacionados à segurança e absenteísmo na empresa.

Outro ponto ressaltado por Marcelo diz respeito ao programa ELOS (já descrito). Um dos aspectos do ELOS é a questão da limpeza. Assim, em uma auditoria realizada por Adilson, o mesmo fotografou algumas áreas dentro da empresa que não estavam de acordo com esse aspecto e posteriormente apresentou para Marcelo as falhas observadas. A partir da análise das imagens apresentadas por Adilson, Marcelo pôde tomar as providências necessárias de forma a resolver o problema identificado:

A limpeza de fábrica é feita por funcionários de fábrica... E o pessoal da equipe de limpeza está sob a minha responsabilidade. Então ele [Adilson] tirou várias imagens... Daí ele me apresentou e disse: “Marcelo olha, quanta coisa aqui...”. Ele [Adilson] tirou várias fotos e aí eu identifiquei naquelas imagens ali o que seria da minha área e eu já tomei as providências (MARCELO).

Adilson também cita a importância em se acompanhar a calibração de instrumentos dentro da empresa. Para o gestor, o fato de a empresa trabalhar com diversos tipos de instrumentos e com algumas medidas milimetricamente exigidas pelo cliente, faz com que os instrumentos da fábrica precisem estar sempre calibrados. Essa calibração precisa ser aferida constantemente e avaliada periodicamente. A função da auditoria por parte do sistema de gestão da qualidade é garantir que esses instrumentos estejam dentro de sua calibração. Como informou Adilson: “neste momento é visto justamente isso, se o instrumento está calibrado ou não, quais são as empresas que fornecem

esse serviço de calibração, e se elas estão qualificadas”, em que uma série de documentos é verificada.

Marcelo ainda relata que precisa analisar alguns documentos ligados, principalmente, a custos, já que para o gestor a sua área de atuação dentro da empresa, a parte administrativa, está diretamente ligada à custos.

A área administrativa está muito ligada a custos. Então a minha atuação é a análise dos custos, custo de EPI, que são os equipamentos de proteção individual. Então, de vez em quando a gente monitora isso aí porque mensalmente é apresentado um relatório para algumas pessoas da empresa onde estão anotados os custos, onde gastou, o que, quanto, como, entendeu? (MARCELO).

A fala do gestor acima demonstra uma auditoria (por meio da análise de documentos) referente ao fator segurança do programa ELOS, visto que o entrevistado cita a análise de custos relacionados aos equipamentos de proteção individual utilizados pelos operários da fábrica. Na visão de Marcelo, o gestor precisa analisar estes documentos para que possa também controlar e guiar a subsequente ação de outros gestores voltada para a redução de custos na empresa:

Então a gente vai dar uma analisada e se caso esse número [custo] venha aumentando, a gente vai e interfere de alguma maneira pra gente reduzir esse custo e saber o que está acontecendo: se é perda de equipamento, se é o pessoal que não está conservando direito. É mais também um controle de bastidores, tipo assim... Aumentou o custo, então acendeu uma alerta e a gente vai lá e alerta o pessoal que é da área: “esse mês você gastou “x” de equipamentos, dá uma avaliada melhor”. Então esse é o tipo de análise que a gente faz.

O gestor cita que por meio da análise dos documentos relacionados e por meio de ações de controle ele pode agir na redução e/ou manutenção dos gastos e dos custos e na ajuda ao aumento da produtividade da empresa. Na opinião do entrevistado, a análise de documentos relacionados é crucial neste sentido e esta análise deve ser feita não só por ele, mas por todos os gestores em suas respectivas áreas de atuação: “a gente precisa estar por trás para avaliar isso aí. Tudo... Atestado médico, por exemplo, quem vai questionar é médico. Equipamentos, o que deve ser utilizado ou não, sou eu e etc” (MARCELO).

Segundo Marcelo, de forma a reduzir o absenteísmo na empresa (que prejudica a produtividade da firma), a análise dos atestados apresentados pelos funcionários se constitui como uma ação importante. Ademais, a análise de quais equipamentos comprar, mediante a avaliação do custo-benefício do mesmo, também é ação essencial. Toda esta análise documental, que se constitui como uma maneira de auditar os processos internos da empresa, contribui para o que a norma ISO no item 8 especifica como medição, análise e melhoria organizacional.

Como se pôde observar, a análise e a verificação de documentos, como uma atividade de auditoria, são ações importantes dentro da empresa, sendo realizadas com afinho pelos gestores entrevistados.

Além dessas auditorias internas, os gestores realizam também auditorias junto aos seus fornecedores. As empresas que fornecem para a Codistil precisam ser certificadas e seguir uma série de padrões e requisitos mínimos exigidos pelo grupo Dedini e pela própria PETROBRAS.

Adilson relata que a gestão de fornecedores precisa ser feita pela empresa e se constitui como uma necessária ação estratégica da Codistil. Em relação à auditoria dos fornecedores o mesmo cita:

Eu cuido da gestão de fornecedores também, ou seja, um fornecedor – para ele atender às exigências da ISO – tem que passar por uma qualificação. Nós temos fornecedores que não estão qualificados no sistema de gestão, não tem ISO, mas de que forma eu vou qualificar esses fornecedores se eles não atendem a esse certificado? Pelo menos alguns requisitos ele vai ter que atender e então a gente faz a auditoria dos fornecedores também (ADILSON).

Como salientou Adilson e Raimundo, muitos dos fornecedores da empresa não estão qualificados totalmente para fornecer para a Codistil, o que leva constantemente a empresa a também empregar esforços nesta direção.

De acordo com Adilson, um dos objetivos da empresa é fazer com que todos os requisitos da norma ISO 9001 sejam atendidos pelas práticas organizacionais: “um exemplo bem claro disso é análise de fornecedores. Para que um fornecedor esteja adequado ao fornecimento com a gente, na nossa linha de fornecimento, ele tem que ser qualificado. Então é obrigação, é exigência da norma que esse fornecedor seja avaliado. Então qual é a função do sistema de gestão da qualidade? Garantir essa qualificação” (ADILSON).

Ou seja, é necessária a realização de auditorias junto aos fornecedores para a constante avaliação dos mesmos e para a verificação da necessidade de ações corretivas (principalmente mediante a qualificação) junto a estas empresas.

Portanto, uma das práticas atuais de estratégia realizadas pelos gestores na Codistil é a realização de auditorias. Estas auditorias são feitas internamente à empresa e com os fornecedores da mesma. Ambas visam a controlar o correto andamento do trabalho interno e externo à empresa, assim como também servem de rumo para a organização identificar pontos falhos que mereçam ações corretivas e preventivas. Vale ressaltar que boa parte destas auditorias é feita mediante a verificação e análise de documentos diversos, nos departamentos dos respectivos gestores entrevistados. Em seguida, a segunda categoria, elaboração de documentos, é descrita e analisada.

4.1.2.2 Elaboração de documentos

A segunda prática de estratégia realizada pelos gestores entrevistados na Codistil é a elaboração de documentos. Foi identificado pela pesquisa que os gestores elaboram diversos documentos, como gráficos e relatórios, em seus respectivos departamentos. Esta é, portanto, a segunda categoria identificada em relação ao primeiro objetivo de pesquisa deste estudo.

Mais uma vez, seguindo as orientações da norma ISO 9001, esta categoria está de acordo com os itens 4 e 5 da norma que são, respectivamente, requisitos de documentação e responsabilidade da direção. Aqui, o foco é o controle de documentos e registros, elaboração de documentos segundo as normas de qualidade e segurança dos produtos e/ou serviços, planejamento, comunicação interna etc. É exigência da ISO 9001 que todas as atividades dentro das empresas certificadas sigam instruções operacionais. Estas instruções são geralmente elaboradas pelos diversos gestores nas empresas. Os achados da pesquisa mostram que os gestores na Codistil elaboram documentos de acordo com os propósitos citados acima, como comunicação interna e planejamento.

Segundo Adilson, boa parte de seu trabalho na empresa está relacionado com a elaboração de documentos: “meu trabalho aqui, assim que eu cheguei... Eu montei um plano de integração. Então eu fiz um cronograma e saí consultando cada setor, agendando cada horário com eles, entendendo cada processo, o que são as pessoas, o que é elas fazem, o que é que é importante”.

Isto se constitui como uma ação de planejamento dentro da empresa visto que o documento elaborado pelo gestor, o plano de integração, se propôs a guiar as ações de auditoria interna a serem posteriormente realizadas por ele. Antes de auditar a empresa, o gestor citou a necessidade de conhecer a organização, seus processos internos, seus funcionários. Por isso, elaborou o documento citado. Tal fato segue bem a orientação do quinto item da norma (responsabilidade da direção) mediante a elaboração de documentos.

O gestor também informou que produz muitos documentos técnicos para a organização, até porque sua área, do controle da qualidade, é caracterizada como uma área muito técnica. Os documentos técnicos elaborados pelo entrevistado abrangem, por exemplo, questões relacionadas com a satisfação dos clientes, desenvolvimento de recursos humanos dentro e fora da empresa, *checklists* para a realização de auditorias, e disseminação interna de informações. Entretanto, não só a área da qualidade elabora documentos, como se pode examinar pela fala do entrevistado:

Toda atividade nossa nós temos instruções operacionais. É até uma exigência da própria ISO. O cara fazer desde um serviço de limpar... Ele vai limpar um

equipamento, ele tem uma instrução específica pra lixar. Essas instruções são elaboradas muitas delas pela engenharia. Quando é uma instrução da minha área eu mesmo posso elaborar, quando é uma instrução da área de compras o próprio setor de compras elabora essa instrução, ou seja, a gente vai colocando no papel (ADILSON).

O analista da qualidade expõe na passagem acima que todos os gestores da empresa elaboram documentos que estão, direta ou indiretamente, relacionados com a gestão da qualidade. Conforme exigido pela norma ISO, todas as atividades dentro da organização precisam seguir instruções operacionais, as quais são muitas vezes elaboradas pelos gestores em seus respectivos departamentos. É o caso, por exemplo, do setor da engenharia que precisa elaborar instruções operacionais para a fabricação e montagem de equipamentos.

Neste ponto, de elaboração de documentos, Marcelo discute o acompanhamento do absenteísmo dentro da empresa e como ele age para com esta questão. Ele informa que dentro de sua função na parte administrativa na empresa, ele precisa elaborar gráficos para acompanhar como anda a questão de faltas dentro da organização. Como verbaliza o próprio entrevistado, “o absenteísmo são faltas justificadas e pagas”, e assim o atestado médico significa a ausência do funcionário. Por isso, ele precisa verificar os atestados médicos na empresa (ligado à sua atividade de auditoria interna) e elaborar um gráfico que conste todas essas faltas, de maneira a possibilitar a análise, dele e dos outros gestores, do nível de absenteísmo na organização. Isto porque, segundo o entrevistado, o absenteísmo é fator crítico para a produtividade da empresa. A elaboração dos gráficos de absenteísmo organizacional, portanto, segue o que se encontra estabelecido no quarto e quinto item da norma: elaboração de documentos para controle de registros.

Além disso, os três gestores citaram o Plano Orçamentário Anual (POA) como um documento que eles precisam elaborar anualmente. Este plano está ligado às questões orçamentárias, ou seja, ao orçamento de cada setor. Cada gestor elabora o documento de acordo com sua área e, como informou Marcelo: “eu faço o da área administrativa”. O POA ajuda no planejamento da empresa e também serve de comunicação interna.

Ainda de acordo com o Coordenador Administrativo, existe na Codistil um calendário de compensação de feriados feito para manter a produção da empresa ativa. Este documento é elaborado pelo gestor. Neste ponto, Marcelo afirma o seguinte:

Às vezes a gente tem um calendário de compensação e quando tem um feriado, por exemplo, o feriado seria na segunda-feira, então a gente anualmente tem um calendário de compensação. Se o feriado for na terça-feira, então na segunda a gente paga alguns minutos pra gente ter isso compensado. Eu ajudo a compor o calendário (MARCELO).

O quarto item e o quinto item da norma versam sobre os requisitos de documentação e a responsabilidade da direção. Por conseguinte, a elaboração do calendário de compensação por parte do Coordenador Administrativo segue as diretrizes de planejamento e controle de registros estabelecidas nos itens 4 e 5 da norma. Além de contribuir para comunicação interna da empresa.

Por fim, o supervisor da engenharia industrial e da qualidade, Raimundo, citou que entre as atribuições de seu setor está a elaboração de alguns documentos relacionados com a fabricação de equipamentos. O gestor disse: “a engenharia industrial define como fazer, gera todos os documentos e fornece as informações para a produção” (RAIMUNDO). Analisando-se esta fala é possível identificar que esta práxis diz respeito não só à elaboração de documentos em si, segundo as normas de qualidade e segurança de produção dos equipamentos, como também se refere à comunicação interna na empresa já que estes documentos são elaborados pela engenharia e repassados para a produção.

Assim, a segunda práxis de estratégia realizada pelos gestores que foi identificada pela pesquisa é a elaboração de documentos. Os gestores entrevistados elaboram diversos documentos, nas suas respectivas funções, o que segue a orientação dos itens 4 e 5 da norma ISO 9001, principalmente no que diz respeito ao controle e elaboração de documentos, e ao planejamento. A seguir, a terceira categoria é exposta.

4.1.2.3 Participação em reuniões

A terceira práxis de estratégia realizada pelos gestores na Codistil é a participação em reuniões. Os gestores entrevistados informaram que esta é uma das atividades mais realizadas por eles, em que os mesmos obtêm informações preciosas necessárias para o bom andamento do trabalho. As reuniões ocorrem por motivos diversos como análise dos resultados da produção, discussão de problemas atuais, análise de desempenho etc. A participação em reuniões está condicionada à obtenção de informações importantes, como dados financeiros e desempenho da firma.

Esta práxis de estratégia também se relaciona com os itens 4 e 5 da norma ISO 9001 (requisitos de documentação e responsabilidade da direção), principalmente no que diz respeito às seguintes questões: controle de documentos e de registros, comprometimento da direção, planejamento da empresa, comunicação interna e análise crítica da direção de questões importantes

para a empresa. Novamente, os resultados da pesquisa estão de acordo com as especificações da ISO 9001.

Para Adilson, uma forma de manter o sistema da qualidade funcionando perfeitamente, ou seja, uma forma de controlar esse sistema é por meio de reuniões. Segundo o participante, os gestores da empresa se reúnem mensalmente para debater sobre o sistema da qualidade na organização. Nesta reunião, todos os gestores que trabalham direta e indiretamente com a qualidade trocam informações importantes para a manutenção da ISO. Nestas reuniões, são discutidos tópicos relacionados com ações corretivas e ações preventivas da empresa, problemas identificados nas auditorias, questões relacionadas com fornecedores, análise de custos, dentre outros.

Também mensalmente é feita na empresa uma reunião para verificar questões relacionadas ao desempenho da organização em que existe a apresentação mensal do relatório (de desempenho e produtividade). Segundo Marcelo, essa apresentação é normalmente feita pela gerência geral da Codistil e ele, juntamente com os outros gestores principais e com alguns encarregados, sempre participam.

Essa é para Marcelo uma reunião muito importante para a empresa visto que a constante análise do desempenho da produção da firma permite a identificação de questões ligadas à improdutividade e as conseqüentes ações corretivas voltadas para a melhoria contínua da organização. A melhoria contínua, por sinal, é enfatizada pela ISO.

Além disso, Marcelo cita que antes de cada auditoria interna da empresa são feitas reuniões. Estas reuniões que antecedem as auditorias visam à divisão dos auditores que vão atuar em cada área e a especificação do que vai ser feito, analisado e observado em cada auditoria: “antes de cada auditoria são feitas reuniões... para dividir quais são os auditores que vão atuar em cada área... vamos auditar de maneira assim, maneira assada” (MARCELO). Esta ação está de acordo com o planejamento e comunicação interna propostos pela norma.

Também de acordo com Raimundo, os gestores da empresa participam de reuniões semanais para discutir e analisar questões diversas:

Semanalmente... Reuniões semanais de produção. Um pouco por assunto. Vamos dizer assim, às segundas feiras, às vezes passa pra terça, é a reunião de produção: como foi a produção da semana passada e planejar a produção dessa semana. Nessa reunião a gente aborda também a parte de segurança, a parte de qualidade, não é só a produção, produção, produção (RAIMUNDO).

Além de participarem de reuniões dentro da empresa, os gestores da Codistil também se reúnem em grupos de trabalho fora da organização para discutir temas relacionados com o seu trabalho. Essas reuniões são geralmente realizadas por instituições ligadas à cadeia como um todo.

A frequência destas reuniões é bimestral, sempre em cidades brasileiras diferentes, em que profissionais relacionados de diversas empresas participam:

Dentro da cadeia produtiva tem um grupo de trabalho chamado PROMINP. No PROMINP eu participo das reuniões que são bimestrais. A próxima, do próximo ano, vai ser em Porto Alegre... Aí dessa vez eu não vou. Então eu participo do PROMINP e tem o do Comitê Técnico de Normas (COMTEPE) que está sendo... Se instalando aqui (RAIMUNDO).

Pelo exposto acima, foi verificado na fala de todos os gestores que os mesmos participam, com frequência, de reuniões. Na visão do gestor Raimundo, a participação nestas reuniões está quase sempre relacionada com a análise de documentos, o que o respondente avalia como uma ação comum e importante quando da participação em reuniões:

Temos as nossas reuniões mensais, que aí é a nossa reunião de resultado. E aí nós vamos analisar todos os gráficos que são elaborados pelo planejamento da produção e analisar... Oh, cumprimos as horas previstas, as horas realizadas, não conformidade, custo... É analisado tudo. Toda a empresa é analisada e aí envolve todos os gestores (RAIMUNDO).

Os gestores entrevistados, então, citaram que participam de diversas reuniões para discussão de questões organizacionais, questões estas também relacionadas com a gestão da qualidade. O que se relaciona principalmente com a responsabilidade e comprometimento da direção, planejamento da empresa e análise crítica da direção de questões críticas para a empresa – diretrizes estabelecidas na norma nos itens 4 e 5.

Depois de explanação sobre as atuais práticas de estratégia realizadas pelos gestores na Codistil (realização de auditorias, elaboração de documentos, e participação em reuniões), é feita na próxima subseção uma análise sobre como os entrevistados aprendem a realizar suas atuais práticas de estratégia em seu contexto prático-social.

4.1.3 Maneiras pelas quais os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia, referentes à gestão da qualidade, em seu contexto prático-social

Nesta subseção procura-se responder à segunda pergunta desta pesquisa. Assim, são apresentados os resultados referentes à maneira como os gestores na Codistil aprendem a realizar suas práxis de estratégia, referentes à gestão da qualidade, em seu contexto prático-social. Os gestores participantes do estudo aprendem participando de comunidades de prática. Nesta participação em comunidades de prática, os gestores aprendem interagindo e construindo significados com alguns profissionais e observando outros atores.

4.1.3.1 Participando de comunidades de prática

Foi identificado nesta dissertação que os gerentes entrevistados na empresa Codistil aprendem a realizar as práxis de estratégia referentes à gestão da qualidade participando de comunidades de prática. Os participantes da pesquisa na Codistil indicaram em suas entrevistas que se relacionam informalmente com pessoas, dentro e fora da empresa, com as quais se discutem questões de trabalho. Isto, de acordo com a teoria da aprendizagem situada utilizada por esta investigação, se constitui em comunidades de prática.

Como define Wenger (2004, p. 2), comunidades de prática são “grupos de pessoas que compartilham uma paixão por algo que sabem como fazer, e interagem regularmente de forma a aprender a como fazer tal coisa melhor”. Além disso, comunidade de prática pode ser entendida como uma “agregação informal definida não apenas por seus membros, mas pelas maneiras compartilhadas com que eles fazem as coisas e interpretam eventos” (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 277).

Segundo a fala de Adilson, algumas das suas interações voltadas para questões de trabalho acontecem em encontros com amigos da sua área de atuação: a gestão da qualidade. O gestor informou que essa é uma área muito integrada em Pernambuco, em que as pessoas envolvidas nesse setor, em sua maioria, se conhecem e trocam informações constantemente.

Eu tenho vários amigos hoje da área de gestão da qualidade. A gente não se reúne especificamente pra discutir gestão da qualidade, mas eu sempre consulto essas pessoas. Sempre que eu preciso, eu estou sempre trocando informações. Tenho amigos até hoje de encontros que a gente teve, por exemplo, treinamento pro PROPEQ, que é o Plano de Qualidade de Pernambuco. Sempre conheci pessoas lá que até hoje mantenho contato. (ADILSON)

Para Raimundo, estar em contato com pessoas da mesma área de atuação é muito importante para a realização de um bom trabalho. Especialmente em um setor dinâmico como o do petróleo e

gás. O entrevistado frisa que a troca de informação com colegas de trabalho pode ajudar na solução de problemas organizacionais.

É super importante você recorrer ao colega de trabalho, aos colegas da faculdade e ex-colegas de trabalho de outras empresas, ou a algum amigo que eu saiba que trabalha... Rapaz, vocês quando têm esse tipo de problema o que é que vocês fazem... Olhe, é um aprendizado! Rapaz a gente tem esse problema, cuidado com isso realmente... E daí há a troca de informação (RAIMUNDO).

O gestor Raimundo informa que muitas ações que se relacionam com a gestão da qualidade são debatidas com outros profissionais nas comunidades de prática. Informações sobre fornecedores, profissionais, normas do setor do petróleo e gás, dentre outros, são alguns exemplos.

Além disso, Adilson justifica que é necessário para o bom desenvolvimento do trabalho que os gestores estejam sempre em contato com outras pessoas fora da Codistil, de forma a obter a experiência dessas pessoas. Problemas identificados nas auditorias, ações corretivas e ações preventivas são alguns dos temas debatidos pelo gestor com os outros membros das CoPs das quais participa.

Assim, os entrevistados na Codistil aprendem participando de comunidades de prática. Conforme observado na fala dos gestores, esta participação nas CoPs não ocorre de maneira isolada. Pelo contrário, foi observado que os entrevistados aprendem nestas comunidades interagindo e construindo significados com alguns profissionais, assim como observando outros atores. São as duas subcategorias descritas e analisadas a seguir.

4.1.3.1.1 Interagindo e construindo significados com alguns profissionais

Esta dissertação de mestrado identificou que os gestores não aprendem a realizar a práxis de estratégia de maneira isolada. Pelo contrário, ao participarem de comunidades de prática, os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia ao interagir e construir significados com alguns profissionais.

Uma das práxis de estratégia realizadas pelos gestores na Codistil é a realização de auditorias internas. Essas auditorias se constituem como uma constante e importante ação gerencial dentro da empresa, em que os gestores conversam e interagem entre si e com outras pessoas dentro da organização sobre questões de trabalho voltadas para a auditoria. É o que Adilson cita:

Uma vez ou outra, periodicamente, quando necessário, eu convoco-os [os outros auditores] pra gente discutir alguma coisa relacionada com a auditoria. Ou tem uma auditoria extraordinária quando é necessário e a gente sempre tá conversando sobre preenchimento de relatório de conformidade, follow-up das ações...” (ADILSON).

Adilson informou que sempre troca informações com os outros auditores dentro da empresa sobre as auditorias feitas e as futuras. Segundo o gestor, isso é algo importante para que ele possa melhorar sua atuação como auditor e gestor dentro da empresa. Ele exemplificou que em sua última auditoria precisou da ajuda de alguns funcionários da fábrica para que pudesse aprender a analisar o indicador da produção: “eu chamei alguns funcionários, pessoas da área de operação para que eles me explicassem o indicador” (ADILSON). Conforme mencionado pelo entrevistado, a auditoria só poderia ser realmente eficaz se o gestor entendesse sobre o que iria auditar – no caso os indicadores de uma boa produção. Assim, o gestor aprendeu a medir os indicadores de produção para auditar a empresa ao interagir com outros atores em suas CoPs.

Na opinião de todos os entrevistados, a participação nas atividades diárias da empresa é uma forma crucial de aprendizagem. Foi observado que a forte interação entre os funcionários da empresa, incluindo-se os gestores, gera a construção de um significado conjunto entre as pessoas; significado este relacionado com as atividades de trabalho.

Para o coordenador da qualidade, Adilson, muito do que por ele foi apreendido é resultado da interação com outros profissionais. A construção do significado de uma ação por parte do gestor foi feita em conjunto com outras pessoas na Codistil. Adilson cita que para trabalhar corretamente, o mesmo precisa entender todo o processo com o respaldo de colegas de trabalho:

Eu preciso conhecer a fábrica. Eu preciso conhecer onde é o processo, quem são as pessoas, quem é responsável por cada coisa. Muitas dessas pessoas que eu consultei [quando da auditoria] são de fábrica. Pessoas que me deram informações valiosíssimas pra execução do trabalho. Eu sempre chamo os encarregados, eu sempre chamo alguém da fábrica que possa me dar essa informação, e de acordo com a informação que ele me passa é que eu vou tomar o direcionamento da ação (ADILSON).

Ou seja, o gestor na fala acima cita a importância da interação com subordinados dentro da empresa para que possa atuar como analista do sistema de gestão da qualidade. A troca de informações e a construção de significado conjunto com outros funcionários ajudam o gestor a guiar suas ações dentro da organização no que tange a gestão da qualidade.

No dizer de Marcelo, a interação com outros profissionais dentro da empresa foi uma das coisas que mais o ajudou a desempenhar seu papel como gestor na Codistil: “eu acho que o que me acrescentou mais foi a relação humana dentro da empresa... No meu entender foi o que eu desenvolvi junto com as relações humanas” (MARCELO).

Também Raimundo cita a interação no ambiente de trabalho como fundamental para sua atuação como gestor. Segundo o entrevistado, como sua área de atuação é muito dinâmica, o fator interação e as relações humanas ajudam muito para o desenvolvimento de um bom trabalho. Quando perguntado sobre a importância das suas interações com vários atores na empresa, o participante respondeu: “elas são importantíssimas. Porque daí há a troca de informação. É dinâmico e a comunicação é super importante” (RAIMUNDO).

Assim, ao participar de comunidades de prática os gestores aprendem interagindo com alguns atores e construindo significados com esses atores. Além da interação e da construção de significados com algumas pessoas, os entrevistados também citaram que aprendem observando outros atores. É a subcategoria exposta abaixo.

4.1.3.1.2 Observando outros atores

Na Codistil, quando da participação em comunidades de prática, os gestores respondentes da pesquisa informaram que também aprendem observando outros atores. A observação de outros atores ajuda os gestores a desenvolverem suas práticas de estratégia, contribuindo para a aprendizagem dos mesmos. Segundo a teoria da aprendizagem situada a observação é um fator importante para a aprendizagem no local de trabalho.

Na empresa analisada, foi observado que a própria estrutura física da firma contribui neste sentido visto que o bloco administrativo encontra-se ao lado do bloco da produção. Além disso, o próprio *layout* da parte administrativa, onde os participantes da empresa estão instalados, é propício à observação de outros funcionários já que não existem salas fechadas e sim mesas igualmente dispostas dentro da empresa. Vale frisar, contudo, que a afirmativa anterior não se aplica ao departamento de engenharia industrial visto que o mesmo encontra-se separado dos demais por meio de uma sala específica. Apesar disto, os funcionários de diversos setores e departamentos na empresa possuem facilidade para interagir e conseqüentemente observar uns aos outros no ambiente de trabalho. Conforme relata Adilson:

A prática do dia-a-dia que me fez desenvolver esse trabalho e experiências em outras empresas. Essa é a terceira empresa que eu trabalho, mas eu tenho uma coisa comigo que a gente nunca faz o perfeito, nunca faz o certo. É importante ver o que as outras pessoas estão fazendo (ADILSON).

Com essa fala, o gestor ratifica a importância em observar outras pessoas para o aprimoramento do seu trabalho como gestor. Principalmente no que diz respeito à sua prática de auditoria interna, a observação de outras pessoas dentro da empresa e da própria maneira como a auditoria era feita antes de sua entrada para a organização foi válida para sua atuação como auditor na Codistil. Neste ponto, o gestor informou que ao entrar na Codistil, antes de começar a auditar a empresa, buscou trocar informações com funcionários mais antigos assim como observar a maneira como a auditoria interna era feita na empresa antes de sua chegada.

Ainda neste ponto, Raimundo corrobora com a opinião de Adilson quando afirma observar sempre seus parceiros de trabalho dentro da empresa.

Eu aprendo observando, recebendo informações. Eu aprendo praticando. Eu aprendo observando meus colegas de trabalho... Como ele executa. Eu aprendo a depender de mim... Isso faz parte do aprendizado... Está sempre buscando otimizar as atividades (RAIMUNDO).

Portanto, os gestores também aprendem nas comunidades de prática ao observar outros atores. Esta observação contribui para a aprendizagem da prática de estratégia dos estrategistas que revêem suas ações estratégicas ao examinar como outras pessoas realizam as mesmas ações.

Em relação ao segundo objetivo específico do estudo, foi identificado que na primeira empresa analisada os gestores aprendem em seu contexto prático-social participando de comunidades de prática. Nestas comunidades, os entrevistados aprendem porque interagem e constroem significados com alguns profissionais e porque observam outros atores. Em seguida, é analisada a maneira em que os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia a partir de suas experiências.

4.1.4 Maneiras pelas quais os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia, referentes à gestão da qualidade, a partir de suas experiências

Depois de transcritas e analisadas as entrevistas, se chegou à conclusão que os participantes também aprendem por meio de suas experiências. Foi observado que os participantes da pesquisa na Codistil aprendem por meio de experiências profissionais em empresas de referência na sua área de

atuação e aprendem ao refletir sobre as experiências de disjunção vivenciadas nas organizações nas quais trabalham.

4.1.4.1 Por meio de experiências profissionais em empresas de referência na sua área de atuação

Foi identificado que os gestores na Codistil aprenderam a realizar as práticas de estratégia por causa de suas experiências profissionais passadas em empresas de destaque no seu ramo de atuação. Isto contribuiu para a aprendizagem dos mesmos.

Os entrevistados informaram que as suas experiências profissionais anteriores, em empresas de referência, foram de extrema importância para o desempenho de suas atribuições atuais na organização referentes à prática da gestão da qualidade. Segundo Raimundo, as experiências profissionais anteriores à Codistil, em empresas metalúrgicas importantes, permitiram ao gestor ter uma visão prática do dia-a-dia de trabalho.

Eu trabalhei na Cosinor que é uma empresa siderúrgica, daí foi um espetáculo, logo quando eu me formei. Por ela ter mais de 1200 funcionários e por ser uma siderúrgica, ela tinha várias fábricas lá dentro. Então a gente tinha fundição, marcenaria, laminação, caldeiraria e usinagem, quer dizer... Isso pra mim foi a segunda universidade. Por ter tido a oportunidade como estagiário, por ter sido estagiário dentro de uma indústria desta, desse porte. Tive aí uma grande oportunidade de usar meus conhecimentos técnicos. Uma visão prática (RAIMUNDO).

Além disso, o gestor cita que importantes empresas metalúrgicas locais nas quais trabalhou contribuíram para a sua vasta experiência no setor: “teve a Cosinor que foi uma empresa siderúrgica, mas eu trabalhava na área metalúrgica. Trabalhei na Máquinas Piratininga que é o mesmo segmento – metalurgia, e depois aqui... 75% da minha experiência profissional foi dentro dessa área metalúrgica” (RAIMUNDO). Essas experiências profissionais anteriores à sua entrada na Codistil, em empresas de destaque no seu campo de atuação, foram válidas para o gestor formar uma maneira de trabalhar, ou seja, contribuíram para a forma como o mesmo executa suas atuais ações estratégicas.

Um exemplo disto diz respeito à elaboração de documentos – a segunda prática de estratégia identificada pela pesquisa. O fato de ter trabalho em empresas importantes nas quais pôde desenvolver e obter mais conhecimentos técnicos foi muito importante para a segunda prática de

estratégia visto que, como anteriormente informado, muitos dos documentos elaborados pelos gestores são instruções técnicas.

Raimundo também menciona que sua experiência adquirida em outras empresas foi essencial para a inserção da Codistil no setor do Petróleo e Gás. Na opinião do gestor, como esse é um setor muito diversificado (com ampla gama de produtos e equipamentos), principalmente por meio da indústria petroquímica, a empresa teve que diversificar algumas de suas ações com o respaldo de alguns gestores, incluindo ele próprio:

Hoje é a indústria petroquímica que prevalece, e é uma indústria petroquímica muito diversificada. Cada equipamento tem que fazer um estudo, que é diferente de a gente ter uma linha de produção. Aí o que é que acontece? O pessoal aqui não tinha essa experiência nesse mercado petroquímico, daí a minha experiência e de outras pessoas para ajudar a empresa na diversificação (RAIMUNDO).

O conhecimento que o gestor obteve ao trabalhar em empresas de referência, antes de entrar na Codistil, contribuiu para sua práxis atual de estratégia e para a organização como um todo. A própria elaboração de documentos mais específicos deste setor (como os procedimentos de fabricação de um equipamento) foi apreendida pelo gestor em empresas importantes nas quais trabalhou anteriormente.

Segundo Adilson, sua experiência em outras empresas importantes foi especialmente válida, visto que ele sempre atuou na mesma área, a qualidade. Isto levou o gestor a acumular conhecimentos voltados para esta área de atuação. Ademais, o gestor pôde acumular conhecimentos de práxis de estratégia similares às práxis desempenhadas por ele atualmente, como a realização de auditorias.

Eu trabalhei em uma metalúrgica, e em uma empresa de embalagens também. Eu já fui trabalhar na área de gestão da qualidade que eu estou até hoje. Quando eu saí da Fibrosa, eu era auditor interno, já tinha alguma experiência com qualidade e surgiu a oportunidade pra cuidar do sistema de gestão da qualidade. Foi aí que eu fui pra indústria Renda, que é uma metalúrgica. Nessa empresa eu trabalhei seis anos na área de gestão da qualidade. Lá eu entrei como auxiliar e aí fui galgando algumas responsabilidades e cheguei à coordenação do sistema de gestão da qualidade. E daí depois desses seis anos surgiu a oportunidade de vir pra cá, pra Codistil, na área de gestão da qualidade fazendo a mesma função que eu tinha lá, a mesma atividade. Já estou aqui há três anos. Mas minha trajetória na área de gestão da qualidade já tem quase 10 anos (ADILSON).

Nessas experiências profissionais anteriores, o Analista do Sistema de Gestão da Qualidade também relatou que teve contato com pessoas reconhecidas em sua respectiva função. Essas pessoas eram em sua maioria superiores hierárquicos.

Eu tive uma pessoa muito boa que me orientou muito, quando eu entrei na Renda e fui cuidar dessa parte de gestão da qualidade. Ela passou três meses lá. Ela era a gestora do sistema de gestão e eu entrei como auxiliar dela, então eu tive três meses pra aprender (ADILSON).

O gestor frisa que, em suas experiências profissionais anteriores, obteve muitos conhecimentos relacionados ao dia-a-dia de se trabalhar na área da qualidade, principalmente por meio do contato com seus superiores hierárquicos. A experiência de trabalhar, por exemplo, com uma pessoa reconhecida na sua área de atuação foi caracterizada pelo gestor como crucial para suas atuais práticas de estratégia.

Assim, os gestores entrevistados citaram que aprenderam a realizar as práticas atuais de estratégia por meio de experiências profissionais em empresas de referência. Estas experiências foram importantes principalmente para a realização de auditorias e para a elaboração de documentos.

Além de terem passado por experiências de aprendizagem em empresas reconhecidas nas quais puderam obter o respaldo de pessoas qualificadas em sua área de atuação, os entrevistados citaram também que aprenderam refletindo sobre as experiências de disjunção vivenciadas nas organizações nas quais trabalham. Tal fato é analisado abaixo.

4.1.4.2 Ao refletir sobre as experiências de disjunção vivenciadas nas organizações nas quais trabalham

Segundo Jarvis (1987), experiências de disjunção ocorrem quando há uma diferença entre o estoque de conhecimento do indivíduo e o mundo social, cultural e temporal em que as experiências estão imersas (p. 168), ou seja, quando o conhecimento acumulado dos gestores não é suficiente para enfrentar uma nova situação ou experiência. Jarvis (1987) defende que para que a aprendizagem ocorra, as pessoas precisam refletir e pensar sobre a situação, assim como procurar obter outras informações sobre a mesma.

Na opinião de todos os gestores, o setor do petróleo e gás é um setor desafiante para a empresa. Isto ocorre porque a entrada e a permanência da Codistil nesta cadeia exigem da organização a constante manutenção dos padrões de qualidade de seus processos internos como a produção de novos equipamentos, o contato com clientes que exigem um alto padrão de qualidade, a constante qualificação de seus funcionários etc.

Desta forma, os gestores demonstraram que por vezes enfrentam situações em que os seus estoques de conhecimento são insuficientes para lidar com situações novas dentro da empresa. Os entrevistados indicaram nas suas entrevistas que precisam refletir sobre essas novas situações, ou experiências de disjunção, de maneira a agirem de forma mais acertada.

Para Raimundo, isso ocorre principalmente quando da fabricação de equipamentos. O setor de petróleo e gás tem as suas especificações técnicas e de produção que se diferenciam um pouco de outros setores, como o do açúcar e álcool (ramo em que empresa atuou fortemente por muitos anos). Assim, não são raras as vezes em que os gestores se encontram diante de situações novas, nas quais eles precisam “parar” e refletir sobre como agir. Essas situações novas podem ocorrer em relação a um equipamento novo ou parte específica do equipamento que precisa ser fabricada, em relação a um equipamento interno da empresa que esteja inadequado para a produção de uma determinada peça, em relação ao prazo de entrega etc. O gestor Raimundo exemplifica algumas dessas situações novas na passagem seguinte:

A engenharia industrial analisa previamente como vai fabricar o equipamento, quer dizer, faz uma análise, um estudo de como deve ser feito e fabricado o equipamento. E como é que eu vou fazer isso? A gente já encontrou uma série de problemas... Como eu vou fabricar uma determinada peça-componente do equipamento?! Até pela própria dificuldade de fabricação, mas também em função das limitações dos nossos equipamentos (RAIMUNDO).

De acordo com Raimundo, essas situações novas fazem com que os gestores reflitam sobre o “problema” e analisem a melhor maneira de agir. O gestor cita na passagem acima uma experiência de disjunção relacionada com a prática de auditoria interna e elaboração de documentos (identificação da necessidade de fabricação, análise e estudo de como fabricar um novo equipamento), em que o mesmo teve que refletir sobre o caso de maneira a agir de forma adequada.

Conforme Marcelo, a organização encontra-se em um momento muito dinâmico, o qual exige da empresa e dos próprios gestores uma constante reflexão diante destas situações de incerteza. Este momento dinâmico é reflexo de um período econômico importante para o Estado de Pernambuco, em que a demanda por equipamentos e serviços diversos que se relacione com a cadeia do petróleo e gás que aqui se instala exige das empresas envolvidas uma constante adaptação. Estas demandas são por vezes novas para as empresas locais, que geram situações de incerteza para as mesmas. Neste sentido, os gestores envolvidos precisam refletir constantemente sobre estas novas demandas (experiências de disjunção).

Segundo Raimundo, fruto destas reflexões os gestores aprendem e contribuem para a empresa como um todo. O entrevistado informou que os gerentes estão sempre aprendendo algo na empresa ao refletir sobre as novas demandas da organização.

Eu tenho 30 anos de experiência nessa área. Basicamente eu vou dizer que toda semana eu estou aprendendo uma coisa ou outra. Isso em função das coisas novas que surgem. E agora? Como é que a gente vai fazer isso? Eu nunca fiz! Eu tive minha vida profissional, não vi tudo que... Não fabriquei todos os equipamentos que uma indústria metalúrgica possa fabricar. E de repente chegou um equipamento e aí!? Como é que eu vou fabricar? (RAIMUNDO).

Ainda segundo Raimundo, diante destas situações de incerteza, o mais coerente é obter ajuda, trocar informações com pessoas mais experientes e refletir sobre a melhor maneira de agir diante da situação. Nas palavras do gestor, o mais comum é refletir com e pedir o respaldo de quem tem experiência no assunto, e recorrer a comitês de ajuda (grupos informais e até comunidades de prática) dentro e fora da empresa:

Você recorre à esses comitês... Ah, fulano trabalhou naquela empresa e já sabe como fazer e a gente troca informações... Ah, lá a gente fazia assim. Então se faz o estudo e a gente vê como agir (RAIMUNDO).

Neste sentido, conclui-se pelas falas dos respondentes que os mesmos aprendem a realizar as práticas atuais de estratégia na Codistil por meio de experiências profissionais em empresas de destaque na área de atuação dos gestores, assim como refletindo sobre situações novas dentro da empresa, as experiências de disjunção.

Na próxima subseção, é respondido o último objetivo específico desta pesquisa no que se refere ao primeiro caso analisado, a empresa Codistil. As adaptações realizadas pelos gestores nas práticas de estratégia são expostas.

4.1.5 Adaptações realizadas pelos gestores nas práticas de estratégia referentes à gestão da qualidade

Após identificadas as práticas de estratégia desenvolvidas pelos gestores entrevistados na Codistil e a maneira como os mesmos aprendem estas práticas no contexto prático-social e por meio de suas experiências, foram analisadas as adaptações realizadas pelos gestores em suas práticas.

Esta pesquisa compreende que, fruto da aprendizagem, gestores organizacionais por vezes adaptam (algumas) de suas práticas de estratégia. Esta assertiva é constatada nas análises feitas a seguir.

Na Codistil, as adaptações da prática de estratégia observadas são: extinção e mudança de alguns aspectos da auditoria interna, e alteração de documentos.

4.1.5.1 Extinção e mudança de alguns aspectos da auditoria interna

A primeira adaptação da prática observada diz respeito à alteração de alguns aspectos da auditoria realizada na empresa. É a categoria intitulada de extinção e mudança de alguns aspectos da auditoria interna. De acordo com os entrevistados, a constante interação e troca de informação dentro da empresa assim como a realização de auditorias faz com que algumas alterações sejam feitas tanto na maneira como esta auditoria é feita como no conteúdo da auditoria em si.

Para Marcelo, muitas vezes as pessoas auditavam de maneira errada a empresa, na busca exagerada por erros ou pontos a serem corrigidos: “às vezes também os auditores pecaram por questão de intenção. Estavam mais armados para querer ver coisa errada. Porque às vezes era uma coisa, por exemplo, você vem passando no local e isso aqui é um papel que não era pra está ali... Mas ali foi só um momento! Aí, vamos pontuar? O objetivo do ELOS não é esse, é muito maior do que isso” (MARCELO). Aqui, o gestor está se referindo a uma determinada forma de auditar a empresa, muito apegada a detalhes desnecessários e que, por vezes, gerava desconforto e descontentamento entre os funcionários na firma. Por isso a mudança neste aspecto, ou foco de análise, da auditoria.

Essa maneira de fazer a auditoria interna, segundo o gestor, causava problemas entre as pessoas na empresa pela seguinte razão: “às vezes tinha até descontentamento e o pessoal não aceitava. Ah, não! Mas tinha uma bolinha de papel no chão só naquela hora! Se fosse uma coisa constante! Mas não, naquele exato momento aconteceu um momento único que por infelicidade... Aí, justamente, a intenção às vezes até do auditor é que era meio errada” (MARCELO).

Isso foi algo discutido em reunião e a adaptação na maneira de auditar aconteceu não só fruto destas reuniões como também pela interação entre auditores e subordinados, que revelou o descontentamento de alguns funcionários diante do fato. Ou seja, a auditoria passou a focar mais em erros com padrão de repetição na empresa; problemas que ocorrem com frequência.

Além disso, Marcelo também cita que a auditoria relacionada com o programa ELOS foi modificada, ou melhor, dividida em setores. Também como resultado das interações entre os funcionários da empresa, foi verificado a não satisfação do formato antigo da auditoria (não dividido em setores). Marcelo cita tal fato na seguinte fala:

A gente dividiu ele [programa ELOS] mais. Antigamente o ELOS era mais compactado. Só que o seguinte: era um ambiente onde trabalhavam várias pessoas. Então digamos assim, cinco contribuía e cinco não contribuía. Só que na hora da pontuação os dez ou eram beneficiados ou prejudicados (MARCELO).

Desta forma, após a divisão da auditoria em setores, as pessoas puderam ser pontuadas de maneira mais coerente, conforme sua função, setor e contribuição ou não para o programa. Isto se caracteriza como uma mudança na auditoria.

Um ponto interessante ainda em relação à auditoria do ELOS foi o aspecto citado por Adilson. Segundo o gestor, antes de sua entrada na empresa esta auditoria era feita de maneira pré-estabelecida. Ou seja, existia uma data em específico, de conhecimento de todos, para a realização da mesma. Na opinião do gestor, isso camuflava a real situação da empresa visto que as pessoas tinham a oportunidade de se preparar para a auditoria, corrigindo os erros a tempo e não agindo de forma constante na manutenção dos padrões exigidos pelo programa ELOS.

Neste sentido, fruto da experiência do gestor em outras empresas de referência, o mesmo mudou a forma como essa auditoria era feita, e transformou a auditoria em uma “atividade surpresa” dentro da Codistil.

Tem um programa chamado ELOS, que faz auditoria e tal. Quando eu cheguei por aqui essa auditoria já era feita e comunicada às pessoas. Você avisava e as pessoas se preparavam e acabavam escondendo a poeira por debaixo do tapete. Aí uma das ações que... Uma das primeiras ações que eu fiz... E assim, foi um choque! Foi um choque realmente! Eu disse: *a próxima auditoria vai ser surpresa!* Eu comuniquei apenas aos auditores, a auditoria vai ser tal dia e vai ser surpresa (ADILSON).

Após esta mudança, como depois de cada auditoria o gestor atribui uma nota a cada setor relacionada aos aspectos de limpeza, organização e segurança (de acordo com o programa ELOS), o resultado da auditoria (as notas) foi um pouco insatisfatório. Isso ocorreu devido ao fator surpresa. Contudo, a extinção das datas pré-estabelecidas para a realização das auditorias permaneceu na empresa. Em adição, Adilson também cita que um dos aspectos da auditoria, o acompanhamento das ações corretivas, foi extinto temporariamente da empresa por falta de mão-de-obra. No dizer do entrevistado:

Eu tinha um acompanhamento que eu fazia aqui, e esse acompanhamento precisa ser retomado inclusive. Eu tinha um cadastro de todas as SAC, que são ações corretivas, em que precisava colocar quem era o responsável pela ação, toda a informação importante, prazo de entrega e retorno, medição dos prazos de entrega e retorno. Isso a gente fazia, mas deixou de ser feito. Na época eu tinha um estagiário comigo e hoje eu não tenho mais (ADILSON).

Conforme as auditorias são feitas, algumas áreas são menos “pontuadas” e os gestores observaram que estas são áreas que precisam de mais ações reparadoras. Isso faz com que as auditorias subseqüentes sejam mais direcionadas para a supervisão e controle destas áreas.

Antes da existência do programa ELOS, existia na empresa um programa menos abrangente que não incluía o aspecto da segurança nas auditorias internas. Depois de experiências profissionais em outras empresas e interação em pares, dentro e fora da Codistil, Raimundo alterou o programa ELOS e incluiu o fator segurança. Ou seja, houve alteração na práxis.

Isso [ELOS] é uma ferramenta espetacular do sistema de qualidade. É o sistema que deve se implantar numa empresa antes de implantar o sistema da qualidade. É o processo 5S. Só que eu fiz uma pequena modificação: eu inclui a segurança. Porque o 5S é todo voltado para a organização, para limpeza, pro trabalho. Eu inseri dentro do programa a segurança e aí chamamos ELOS: Empresa Limpa Organizada e Segura – a gente introduziu a área de segurança dentro disso (RAIMUNDO).

Por conseguinte, foi observado que os gestores adaptaram a maneira como eles faziam a auditoria, assim como também extinguiram alguns aspectos desta auditoria. A outra adaptação diz respeito à práxis de elaboração de documentos. Tal fato é descrito abaixo.

4.1.5.2 Alteração de documentos

A segunda práxis de estratégia realizada pelos gestores participantes da pesquisa é a elaboração de documentos. Aqui, foi observado que os gestores adaptaram esta práxis na medida em que alteraram alguns destes documentos e a maneira de elaborar os mesmos.

O calendário de compensação elaborado anualmente por Marcelo sofreu alterações por causa da aprendizagem do gestor. Após verificar que a distribuição das compensações dos feriados estava aumentando o índice de faltas dentro da empresa, o gestor modificou o chamado “calendário de compensação” e passou a elaborá-lo com o respaldo de subordinados.

Quando o feriado é na sexta, segunda, normalmente o pessoal traz atestado médico e pega o feriado, e ainda arruma mais um atestado para alimentar uma semana, tem muito isso. Uma vez a gente trocou alguns minutos por sábados, e a gente trabalhou cinco sábados. Foi terrível, foi desastroso. Porque o que apareceu de atestado médico no sábado foi terrível. Aí recentemente a gente fez um calendário, pelo histórico que tivemos ano passado (MARCELO).

Segundo o gestor, além da experiência negativa que teve com a compensação dos feriados, a interação com os subordinados dentro da empresa, principalmente com os funcionários da área de produção, ajudou na elaboração e na aceitação dos novos calendários alterados pelo gestor.

Envolve muito a parte fabril que tem conhecimento do serviço e eu não tenho. Lógico, eu tenho noção, mas não tenho a idéia exata. Então carta de fábrica... Isso aí vale muito em consideração pra gente formalizar o calendário do ano seguinte. Esse mês a gente colocou esse (a compensação) pro ano que vem. A gente já tava trabalhando nele, então eu já dei logo minha opinião: colocar dia de sábado não é um bom negócio, e aí eles acataram (MARCELO).

Depois de analisar o primeiro caso, a empresa Codistil do Nordeste LTDA, esta dissertação passa a analisar o segundo caso, a empresa MCM. Portanto, igualmente como no primeiro caso, são apresentados de início uma breve caracterização da empresa com o contexto de atuação dos gestores na organização, e o perfil dos gestores participantes. Em seguida, são apresentados os resultados do caso – organizados conforme cada um dos quatro objetivos específicos norteadores do estudo.

4.2 MCM Construções e Montagens

A MCM Construções e Montagens é uma empresa de montagem eletromecânica e manutenção industrial. Foi fundada em 1996 para realizar serviços de montagem e manutenção eletromecânica industrial e desde então tem executado importantes projetos de ampliação, modernização e implantação em todos os segmentos da indústria. Em conjunto com a Montcalm Montagens Industriais (empresa do setor de engenharia construtiva estabelecida em São Paulo desde 1971), a MCM constitui o grupo empresarial Intercept Participações. Este grupo está classificado entre os seis maiores grupos do segmento de montagem e manutenção industrial no Brasil (MCM, 2011).

Ao longo de sua trajetória, a MCM vem aumentando e diversificando seu portfólio de fornecimento, agregando serviços complementares de forma a fornecer soluções completas em engenharia de montagem. Possui um Sistema de Gestão da Qualidade Integrado com as melhores práticas relacionadas ao meio ambiente e à saúde & segurança do trabalho, proporcionando uma operação segura com foco em sustentabilidade e com responsabilidade social. Entre os serviços da empresa, encontram-se: montagem eletromecânica, manutenção industrial, automação industrial,

obras civis de apoio, detalhamento de projetos, suprimentos de materiais, calibração de instrumentos e fabricação de equipamentos.

Além disso, a organização disponibiliza para seus projetos máquinas, equipamentos, dispositivos de montagem e ferramentas de última geração para suprir as mais variadas e complexas operações, como: guindastes, plataformas articuladas, equipamentos para processo de corte e solda automáticos, equipamentos hidráulicos e de elevação, dispositivos de medição de alta precisão e padrões rastreáveis pela Rede Brasileira de Calibração (RBC).

Assim como na primeira organização analisada, a MCM também é certificada pela ISO 9001. A atuação da empresa abrange as áreas: alimentícia e de bebidas, energia, mineração, cimento e sal, química e têxtil, petróleo e gás, dentre outras. Atualmente, a empresa possui três obras grandes com a PETROBRAS: a montagem dos tanques de armazenamento, a montagem das máquinas têxteis, e a parte de tubulação da Petroquímica Suape.

A pesquisadora realizou seis visitas à MCM para a realização das entrevistas. Diferentemente da Codistil, em que foram entrevistados três gestores, na MCM foram cinco os gestores participantes. Como já detalhado no capítulo de metodologia, um dos gestores participantes – o Coordenador da Qualidade – foi entrevistado duas vezes, em dois momentos diferentes, para o aprofundamento de algumas questões. Por isso, apesar de terem sido cinco os gestores entrevistados, foram realizadas seis entrevistas / visitas à empresa. Igualmente à primeira empresa analisada, contatos telefônicos também foram feitos com os gestores participantes para agendar a data e horário das entrevistas e introduzir um pouco o objetivo da pesquisa.

Deste modo, o contexto de atuação dos gestores na empresa pôde ser observado quando dessas seis visitas à organização para a realização das entrevistas assim como por meio das falas dos respondentes. Assim como na Codistil, a observação deste contexto foi útil na análise de como os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia, visto que nesta pesquisa se compreende que o contexto organizacional é fator influenciador desta aprendizagem.

Foi observado que a MCM possui um contexto organizacional (interno) propício para a aprendizagem. A empresa possui um ambiente físico bastante agradável e com instalações novas e bem conservadas. Existe uma área voltada para as atividades administrativas (onde está localizado o escritório central) e uma área voltada para os equipamentos (a Central de Equipamentos – CEQ). A distribuição dos setores dentro do bloco administrativo e o *layout* das salas de trabalho são facilitadores da interação humana dentro da empresa, contribuindo para a interação e aprendizagem dos funcionários.

As entrevistas foram realizadas dentro da empresa – na área administrativa, em salas de reuniões. Diferentemente das entrevistas realizadas na Codistil, as quais foram constantemente

interrompidas por demandas diversas já descritas, a coleta dos dados na MCM foi marcada pela tranquilidade, sem interrupções. Tal fato impediu um pouco que a pesquisadora presenciasse momentos do dia-a-dia dos gestores dentro da empresa, o qual – segundo os próprios entrevistados – é bastante dinâmico.

Um aspecto que chamou à atenção da pesquisadora foi a percepção dos gestores para com o “clima” de trabalho dentro da organização. Para todos os entrevistados, a MCM é um excelente local para se trabalhar, em que o fator humano é crucial neste sentido. Os gestores citaram que a equipe gerencial é relativamente jovem e interage muito bem e rapidamente às demandas dinâmicas do mercado: “é uma equipe nova. Uma equipe rápida, que pensa rápido e isso facilita [a aprendizagem]” (Gerente de Desenvolvimento de Novos Negócios). Além desta interação interna, também foi indicado nas entrevistas que os gestores trocam muitas informações com pessoas da mesma área de atuação fora da empresa. O Coordenador da Qualidade indicou que conhece e mantém contato com os principais profissionais da área da qualidade no Estado. O Gerente Comercial, por sua vez, citou os encontros realizados na FIEPE como um importante momento de encontro com outras pessoas do setor de petróleo e gás local.

Assim, a empresa em questão é vista por esta pesquisa como uma organização dinâmica, composta por uma equipe que interage entre si constantemente, e propícia à aprendizagem. As observações feitas pela pesquisadora, assim como as próprias falas dos gestores participantes permitiram à pesquisa chegar à esta conclusão. Em seguida, o perfil dos gestores entrevistados é descrito.

4.2.1 Perfil dos gestores participantes

Da mesma forma em que foi feito com a Codistil, foi entregue aos gestores na MCM um formulário com perfil dos entrevistados (Apêndice B). Este formulário visou à formulação do perfil dos gestores com as seguintes informações: nome, cargo ocupado na empresa, idade, formação e tempo de atuação na empresa. Este perfil está ilustrado no quadro 2 abaixo:

Nome do gestor entrevistado	Cargo ocupado na empresa	Idade	Formação	Tempo de atuação do gestor na empresa
Fábio Assis	Gerente de Desenvolvimento de Negócios	33 anos	Superior Completo	8 anos
Edivalter Pinheiro da Silva Junior	Gerente de Equipamentos	34 anos	Superior Incompleto	8 anos
Angelo Augusto Nunes	Coordenador do Controle da Qualidade	35 anos	Superior Completo	1 ano
Marcos Maia	Gerente do Departamento Pessoal	56 anos	Superior Incompleto	13 anos
Gerson Marinovic	Gerente Comercial	45 anos	Superior Completo	12 anos

Quadro 2: Perfil dos gestores entrevistados na MCM

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com o quadro 2 acima, cinco gestores participaram da pesquisa na MCM: Fábio Assis, Edivalter Pinheiro, Angelo Nunes, Marcos Maia e Gerson Marinovic.

Fábio Assis é Gerente de Desenvolvimento de Novos Negócios e trabalha na empresa há oito anos. Possui Graduação em Engenharia e já ocupou na MCM os cargos de Gerente de RH e Gerente da Qualidade. Entrou na empresa como Supervisor da Qualidade, ficando sob sua responsabilidade a certificação da empresa, a ISO 9001.

Edivalter Pinheiro entrou na MCM como estagiário em 2003. Foi Gerente de Obra e atualmente é Gerente de Equipamentos. Atua na empresa há oito anos e está finalizando sua graduação em engenharia elétrica.

Angelo Nunes é o Coordenador do Controle da Qualidade e é funcionário da empresa há um ano. É graduado em Ciências Contábeis e já atua na área da qualidade há seis anos, tendo feito curso de líquido penetrante, encarregado de soldador, e curso técnico de soldagem. Antes de entrar na MCM, foi auditor de obras no que diz respeito ao controle da qualidade e coordenador da qualidade.

Marcos Maia é Gerente do Departamento Pessoal e atua na MCM há 13 anos. Possui superior incompleto e, antes de entrar na MCM, foi auxiliar administrativo na Montcalm.

Gerson Marinovic ocupa o cargo de Gerente Comercial. Já foi Gerente de Orçamentos e atua na MCM há 12 anos. É graduado em Engenharia Mecânica.

Assim como na Codistil, alguns destes gestores entrevistados na MCM ainda associam muito sua aprendizagem com cursos e treinamentos. Fatores como interação e observação no local

de trabalho não estiveram entre as respostas imediatas destes entrevistados. De qualquer forma, como no caso anterior, tal fato não impactou negativamente a pesquisa.

Depois de breve caracterização da empresa e de descritos o contexto de atuação dos gestores na empresa e o perfil destes gestores, são apresentados a seguir os resultados da pesquisa em relação ao segundo caso. Igualmente como no primeiro caso, as seguintes subseções se referem aos quatro objetivos específicos da pesquisa, nas quais as categorias desenvolvidas pelo estudo são descritas.

4.2.2 Práxis atuais de estratégia realizadas pelos gestores referentes à gestão da qualidade

O primeiro objetivo específico deste estudo buscou compreender quais são as práxis atuais de estratégia realizadas pelos gestores referentes à gestão da qualidade. Aqui vale frisar que, assim como foi feito com o primeiro caso, o estudo também se restringiu a entender a aprendizagem da práxis de estratégia (dos gestores entrevistados na MCM) relacionadas com o aspecto da qualidade na empresa, por meio de questões ligadas à manutenção da norma ISO 9001.

Assim, após a análise das entrevistas feitas com os gestores na MCM, conclui-se que as práxis de estratégia dos participantes são: realização de auditorias, elaboração de documentos e participação em reuniões.

4.2.2.1 Realização de auditorias

A primeira práxis de estratégia realizada pelos gestores na MCM é a realização de auditorias. Estas auditorias são tanto internas à empresa, como com fornecedores e com clientes. A realização de auditorias é uma práxis de estratégia diretamente relacionada com o item 8 da norma ISO 9001 (Medição, Análise e Melhoria). Este item abrange questões como auditorias internas, e medição e monitoramento da satisfação dos clientes, assim como ações corretivas e preventivas referentes aos diversos processos organizacionais internos.

Como já descrito no caso anterior, auditorias são atividades diversas de coordenação e supervisão, compreendendo a avaliação de procedimentos, o assessoramento de pessoas e setores

organizacionais, a análise da eficácia da utilização de recursos, dentre outras atividades (PAULA, 2000).

De acordo com o Gerente de Equipamentos, Edivalter, a auditoria é feita tanto internamente na empresa como nas obras, que o gestor chama de cliente. Em seu setor de equipamentos, o gestor realiza auditorias periódicas para verificar o bom andamento das ações e monitorar questões ligadas principalmente à segurança. Além disso, o gestor cita que também precisa verificar questões relacionadas com a obra, ou cliente, em si. Estas questões abrangem satisfação, pontualidade etc.

Eu faço auditorias, assim... Monitorando. Eu vou verificar se os equipamentos que estão em prateleira etiquetados, se realmente eles estão aptos pra ir pra obra. Lá na pasta onde é guardada a documentação, eu dou uma olhada, faço uma amostragem de como é que tá funcionando o processo e tal. E acompanhamento até de satisfação das obras também. A gente tem um relatório que envia pra obra todo mês. Avaliando qualidade, pontualidade, alguns itens do atendimento nosso. Porque no caso a gente considera a obra como o nosso cliente. Considera não, ela é o nosso cliente (EDIVALTER).

Ainda neste ponto, o entrevistado informa que: “a gente trata ela [a obra] como se ela fosse à parte de empresa, como se ela não fosse da empresa. Então a gente faz uma avaliação mensal do setor, pontualidade, qualidade, presteza; tem alguns itens que são avaliados em relação ao setor. Então a gente acompanha isso. Mapeando a qualidade, a satisfação da obra” (EDIVALTER). O que se caracteriza como uma ação de auditoria.

Por sua vez, Angelo discute que, na auditoria interna, funcionários precisam ser avaliados. A avaliação de funcionários dentro da empresa é uma atividade de auditoria interna realizada pelo gestor. Isto geralmente ocorre mediante a realização de testes práticos como fala o entrevistado:

A gente faz um teste de qualificação. A gente coloca o profissional à prova. Eu tenho que testá-lo realmente. Eu tenho que ver a habilidade dele produzir uma junta soldada sem defeitos. A gente faz um teste prático e esse teste prático tem que ser acompanhado por uma pessoa qualificada. O próprio programa do teste tem que ser elaborado por uma pessoa qualificada e do teste resulta um relatório que vai ser assinado por várias pessoas que também devem ser qualificadas para isso (ANGELO).

O gestor afirma que como o controle da qualidade na empresa está “muito amarrado” e obedece a normas, a realização de auditorias se faz necessário. Cada equipamento a ser montado, cada serviço a ser prestado, cada funcionário, precisa estar de acordo com normas. Assim, verificar, coordenar e supervisionar a conformidade das atividades internas da empresa com os requisitos correspondentes são ações realizadas pelos gestores: “tudo isso que eu estou falando (coordenação,

verificação etc.) não é porque é uma norma interna da empresa não. Quem está puxando isso tudo é, por exemplo, uma norma de fabricação do tanque” (ANGELO).

No entendimento de Fábio, o acompanhamento das ações internas da empresa é uma maneira de se averiguar o desempenho da estratégia organizacional como um todo. O gestor informou que a cada três meses desenvolve uma análise crítica das atividades internas. Além disso, o mesmo informa que, na auditoria em si, a análise e documentação dos dados de desempenho também deve ser feita.

Eu preciso a cada três meses estar fazendo uma análise crítica para ver se eu estou atendendo a estratégia. A cada dois anos estar fazendo esse *follow-up*. Isso precisa estar formalizado, para monitoramento, para os objetivos e indicadores. Precisa estar documentado isso daí. Eu preciso que essa informação, uma vez que ela é estratégica, esteja em um local definido, para ter uma consulta rápida (FÁBIO).

Uma das razões de se realizarem auditorias é que as mesmas podem identificar pontos falhos ou que merecem melhorias dentro da empresa. A empresa MCM, que trabalha fortemente na montagem de obras, precisa ser bastante dinâmica neste sentido já que em cada obra, concomitantemente, auditorias precisam ser realizadas. Conforme informou o gestor Marcos, o acompanhamento das atividades em cada obra permite a identificação de irregularidades: “eu acompanho cada obra e se houver alguma irregularidade aí sim eu vou interferir, vou conversar, vou procurar saber por que” (MARCOS). Percebe-se que o trabalho dos gestores nesta empresa é dinâmico visto que os mesmos realizam diversas auditorias em várias obras (clientes) ao mesmo tempo.

Ainda neste ponto, outro gestor entrevistado indicou em sua fala a possibilidade de identificação de aspectos a serem corrigidos quando da realização de auditorias. Segundo Gerson, foi identificado um problema referente à elaboração de orçamentos nas obras. Assim como na empresa, cada obra faz seu orçamento e foi observado que existia uma “desarmonia” muito grande entre como o orçamento era feito na obra e na empresa. Tal fato mostrou a necessidade da realização de um curso de pequenos orçamentos, na tentativa de minimizar o problema identificado com a auditoria.

Quem também versa sobre o mesmo (identificação de problemas por meio da realização de auditorias) é o gestor Angelo. Para ele, a auditoria permite rastrear todos os processos e, caso algum problema venha a acontecer, ajudar na identificação de possíveis soluções.

A minha área é responsável não só por correr atrás dos serviços, dos equipamentos, das matérias-primas, dos instrumentos, mas fazer uma rastreabilidade de tudo que está acontecendo, porque se lá na frente acontecer alguma coisa, algum problema

no meu tanque, por exemplo, eu vou saber rastrear o porquê daquilo estar acontecendo (ANGELO).

Além desta auditoria mais voltada para os equipamentos e máquinas dentro da empresa, existe também uma auditoria mais voltada para as pessoas na organização. Como indicado pelos próprios entrevistados, alguns serviços exigem funcionários altamente qualificados de forma a evitar acidentes. Os gestores precisam fazer uma auditoria de pessoas para obter os profissionais mais qualificados.

Como eu só posso trabalhar com profissional qualificado, para mim é muito fácil fazer uma rastreabilidade do que ele já fez. Primeiro eu vou no sistema nacional e vejo se ele está realmente qualificado. Quando, há quanto tempo ele está qualificado. Depois com o currículo dele em mãos eu vou ter que ligar para onde ele trabalhou (ANGELO).

Os gestores comumente desenvolvem suas atividades de auditoria por meio da análise e verificação de documentos importantes. Os documentos analisados, como gráficos, relatórios e as normas de fabricação de determinados equipamentos, além de examinados são também verificados no que se refere à conformidade das informações neles disponíveis com as práticas de qualidade da empresa e do setor.

Eu corro atrás da norma, vejo todos os requisitos que a norma exige e a gente vai ter que trabalhar de acordo com o que a norma exige. Essa norma vai remeter a várias outras normas. Aí tem que correr atrás dessas outras normas, aí tem que fazer uma avaliação, escolher processos de fabricação, como a gente vai fabricar o tanque. A gente tem que correr atrás de mão-de-obra, tem que qualificar nossa mão-de-obra, tem que fazer a escolha exata do material que vai ser construído o tanque etc. (ANGELO).

Na auditoria das obras, por exemplo, o andamento da montagem (do serviço em si) é verificado mediante a análise de uma série de documentos. Neste ponto, o gestor Edivalter cita o seguinte:

Eu analiso. Um subordinado passa tudo isso em planilha. Ele recebe essas informações, planilha tudinho e passa para mim. A gente olha quais são os pontos críticos: pontualidade eu não estou bem, então eu vou fazer um plano de ação. Faz uma reunião, junta todo mundo: a gente não tá bom na pontualidade! O que é que está acontecendo? Eu sento com o pessoal da equipe todinha: está falhando por causa disso, disso e disso. Então fazemos um plano de ação e o que é que a gente vai fazer para melhorar (EDIVALTER).

O entrevistado afirma que a responsabilidade de verificar toda a parte de equipamento da obra é de seu setor e, por conseguinte, o mesmo monitora todo o envio, recebimento e manutenção

do material (equipamentos). Além disso, como é feita uma manutenção preventiva e corretiva de todos os equipamentos da empresa, o gestor também atua neste sentido, auditando e gerenciando todos os ferramentais da organização: “a gente monitora o que vai, o que volta, onde está, quanto tempo passou na obra, as revisões que são feitas, as manutenções, o que foi trocado. Então a grosso modo na parte de equipamentos é isso, está monitorando tudo” (EDIVALTER).

Somado a isto, a auditoria, no que diz respeito à manutenção preventiva no setor, é feita por meio de um monitoramento mediante um documento de *checklist* interno:

A gente tem um plano de manutenção para cada item da empresa, para cada equipamento. Então é feito a manutenção preventiva, é feito o *checklist*, é feito acompanhamento. A gente é obrigado a pegar esse equipamento... Nós temos um *checklist* padrão e a gente vai correr ele todinho e fazer teste de carga. Eu tenho que estar supervisionando e acompanhando todo esse processo para ver se ele está funcionando (EDIVALTER).

Ainda em relação à análise de documentos como uma forma de auditoria, Gerson indica o seguinte: “o Angelo trás todos os documentos normativos e de qualidade da obra, onde entra o quantitativo de mão-de-obra qualificada necessário e disponível para uma dada obra, e daí eu vou analisar isso aí para poder em cima disso gerar custo e passar para o cliente. A gente depende das informações dele para estipular o nosso preço” (GERSON). Ou seja, como a auditoria interna também envolve a análise e verificação de documentos, o Gerente Comercial, Gerson, utiliza as informações trazidas pelo Coordenador da Qualidade para agir dentro da empresa no que concerne ao estabelecimento de preços para com os clientes.

Na auditoria interna, o gestor acompanha as informações relacionadas com seu setor, como exposto na fala seguinte: “eu acompanho a planilha com os valores, porque a gente vende números. E tem um sistema que gera o valor. Tem o orçamento que vai externar tudo que a gente pensou. E tem que está tudo muito bem escrito” (GERSON).

Alguns gestores também realizam auditorias junto a fornecedores. Isso se faz necessário visto que, conforme a norma ISO 9001, não só a empresa focal (no caso a MCM) como também seus fornecedores precisam atender a padrões mínimos de qualidade. Desta forma, cabe a empresa auditar seus fornecedores neste sentido.

Por exemplo, o fornecimento de uma chapa. Quando eu compro uma chapa para um tanque eu peço um certificado. Primeiro existia um projeto, onde os engenheiros, os projetistas elaboraram o projeto prevendo que dentro daquele tanque vão levar tantas toneladas de água, tantos mil litros de água, e para isso, para suportar tem que ser uma chapa, sei lá, de 10 centímetros, tem que ser o aço XPTO, vamos dizer assim, porque aquele aço tem uma resistência tal. Eles estipulam aquilo. Na compra, quando eu vou encomendar a uma Aço Minas, a uma

Gerdau, eu digo: eu quero aço XPTO com essa especificação. Quando ele vem, ele tem que me mandar um certificado dizendo a composição química e eu vou checar isso (ANGELO).

Um ponto interessante deste segundo caso é que, além de auditorias internas e com fornecedores, o entrevistado Fábio indicou que os gestores também fazem a auditoria dos clientes da empresa:

Primeiro a gente faz uma análise do cliente, por exemplo, pega o CNPJ dele e vamos fazer uma pesquisa – como fazer uma análise de crédito nossa quando vamos comprar alguma coisa: será que ele dá valor para as coisas que nós damos valor? Na própria visita técnica, quando você chega lá, já aconteceu algumas vezes, você chegar no cliente e na entrada tem um soldador lá pendurado no andaime sem cinto, sem EPI... Então você já sabe que o cliente não dá valor para a questão de segurança. Aí já começa a fazer essa análise desde o momento da visita técnica (FÁBIO).

As entrevistas indicaram que, como a empresa MCM já possui respaldo no mercado e um padrão de qualidade mínimo interno à empresa, a mesma procura trabalhar com clientes que possuam também um bom, ou mínimo, padrão de qualidade, auditando os clientes neste sentido.

É necessário fazer uma análise crítica, correta, para dizer: olha, ele é um bom cliente pra gente. Porque o projeto dele é bom, é um cliente interessante, um cliente que paga direitinho. Então assim, na minha atividade hoje especificamente na área de desenvolvimento de negócios é importante saber analisar criticamente o cliente e aquela proposta, saber se o cliente é bom ou não (FÁBIO).

Desta maneira, a primeira práxis de estratégia realizada pelos gestores na MCM é a realização de auditorias. Estas auditorias são internas, com fornecedores e com clientes. Os entrevistados auditam, principalmente, por meio da análise e verificação de documentos importantes relacionados aos seus respectivos setores. Em seguida, a segunda práxis de estratégia realizada pelos estrategistas na MCM é descrita e analisada – a elaboração de documentos.

4.2.2.2 Elaboração de documentos

A segunda práxis de estratégia realizada pelos gestores na MCM é a elaboração de documentos. Estes documentos abrangem gráficos, relatórios, normas etc. A elaboração de

documentos é uma prática relacionada com os itens 4 e 5 da norma ISO, os quais versam respectivamente sobre requisitos de documentação e responsabilidade da direção.

O Coordenador da Qualidade, Angelo, afirma que faz os procedimentos técnicos de execução dos diversos serviços na obra. O gestor declara tal fato na seguinte passagem:

Quem faz os procedimentos sou eu. Os procedimentos são procedimentos técnicos. É dizer o passo a passo de como executar cada serviço. Eu elaboro o procedimento e passo para o pessoal do sistema da qualidade. O pessoal do sistema da qualidade vai única e exclusivamente formatar de acordo com o padrão da empresa e enumerar aquilo de acordo com a ordem cronológica (ANGELO).

Além disso, na própria auditoria interna da empresa os gestores precisam elaborar alguns documentos. Um exemplo disto é o programa do teste de qualificação de alguns funcionários, que precisa ser elaborado por uma pessoa qualificada, e as normas internas de execução e montagem de equipamentos. Todos estes documentos são elaborados pelos gestores envolvidos.

Eu fico responsável pelo controle da qualidade que é a parte técnica de todos os trabalhos que estão sendo executados pela MCM na indústria. O foco nosso é a montagem eletromecânica. E tudo que se realiza dentro da montagem eletromecânica obviamente tem especificações, procedimentos técnicos, tudo é embasado de acordo com normas, sejam elas normas PETROBRAS ou normas internacionais. Então eu estou aqui para estar garantindo a qualidade nesse âmbito: cumpro a montagem de um equipamento, a montagem de uma estrutura dentro das normas, elaborando estas normas (ANGELO).

Conforme analisado a partir das falas dos entrevistados, grande parte dos procedimentos da empresa é feito com base nas normas da PETROBRAS. Por isso, muitas vezes o gestor responsável pela elaboração destes documentos faz, como ele próprio falou, “um cópia cola” de forma a se comprometer a fazer o que a PETROBRAS exige: “tem procedimento que olho e vejo que dá pra gente fazer tranquilamente. Então eu faço um copia e cola” (ANGELO).

Somado a isto, o gestor relata na declaração seguinte que:

Eu fico elaborando documentos para todas as obras. Uma obra vai iniciar e então temos que fazer todo o plano de controle da qualidade em cima do que vai acontecer na obra, em cima dos trabalhos que vão acontecer na obra. Então a gente faz toneladas de papel para cada obra (ANGELO).

Por último, o entrevistado afirmou que elaborou um projeto referente à criação de um centro de treinamento dentro da empresa. Isto porque foi observado a falta de mão-de-obra qualificada para o setor de petróleo e gás, gerando a necessidade nas empresas de elas mesmas buscarem qualificarem seus subordinados: “eu fiz um projeto de um centro de treinamento e o projeto foi

aceito na hora. Estou montando uma biblioteca técnica aqui na MCM. Vai custar caro, e não é pouco não é muito caro porque literatura técnica, principalmente normativa, é uma fortuna” (ANGELO).

Quem também elabora constantemente documentos dentro da empresa é Marcos. O gestor afirma que, desde o início das atividades da organização aqui em Pernambuco, que o mesmo é responsável pelo Departamento Pessoal, no qual produz uma série de documentos: “desde o início que eu sou responsável pelo departamento pessoal, gerando folha de pagamento, controle de ordem pessoal, encargos sociais, benefícios...”(MARCOS). Todos estes documentos se relacionam com o planejamento interno – diretriz estabelecida pela norma.

O Gerente Comercial, Gerson, fez menção à convenção da empresa, que ocorre anualmente, na qual o mesmo elabora gráficos relacionados ao seu setor, assim como também os apresenta: “na convenção anual, na parte comercial, eu que divulgo os números, que é o que a gente almeja alcançar. Eu faço um gráfico com a meta de faturamento... Eu faço também essa apresentação comercial” (GERSON).

O entrevistado acrescenta que também elaborou muitos documentos ligados ao setor de orçamentos. Isto pode ser verificado na fala abaixo:

Eu sempre estive encabeçando o setor de orçamentos, então muitos dos documentos foram elaborados por mim. Mas lógico que não fui só eu. O Ricardo que hoje é o coordenador de orçamentos também... Via as necessidades e ia fazendo as coisas em função disso (GERSON).

Por conseguinte, a segunda práxis de estratégia realizada pelos gestores na MCM é a elaboração de documentos. Estes documentos, elaborados pelos gestores em seus respectivos departamentos, estão relacionados a alguns aspectos da norma ISO 9001 como controle de documentos e de registro, comprometimento da direção, planejamento e comunicação interna. Assim, essa se constitui como uma práxis de estratégia relacionada com a gestão da qualidade na empresa. A terceira práxis de estratégia identificada é exposta na subseção a seguir – participação em reuniões.

4.2.2.3 Participação em reuniões

A outra práxis de estratégia realizada pelos entrevistados na MCM é a participação em reuniões. Estas reuniões servem para comunicar e debater questões relevantes dentro da empresa,

em que os gestores divulgam e obtêm informações importantes. Da mesma maneira que a segunda prática de estratégia (elaboração de documentos), essa prática também está em consonância com os itens 4 e 5 da norma ISO 9001, principalmente no que se refere à responsabilidade da direção, planejamento e comunicação interna.

De acordo com Edivalter, os gestores se reúnem mensalmente para discutir questões relacionadas aos resultados da empresa: “a gente tem uma reunião mensal dos gestores para conversar sobre resultado geral, do mês, como foi, os prós, os contras...” (EDIVALTER). Marcos também indica que pelo menos uma vez por mês participa de reuniões.

Além da discussão de aspectos mais relacionados aos resultados da organização, os gestores indicam que questões mais gerais à empresa também são debatidas nestas reuniões. Edivalter, contudo, cita o desejo da organização de dividir as reuniões em temas.

Nós temos essa reunião mensal como eu te falei, ela é uma reunião de resultado e inclusive são discutidos assuntos gerais. Inclusive a gente tá querendo desvincular e criar outra reunião. Uma reunião falando só de resultado, falando de números mesmo, e a outra de assuntos gerais (EDIVALTER).

Os gestores entrevistados participam de uma série de reuniões no decorrer do ano. Existe também uma reunião anual, chamada de convenção anual, em que os participantes da pesquisa também estão presentes. É o que indica a fala do gestor abaixo:

Nós temos uma convenção anual, que eu sempre participo, que nessa convenção a gente divulga os números que a empresa almeja alcançar. Tem a reunião comercial, de resultado. Então todo mês a gente faz uma reunião de resultado pra gente saber se a gente está alcançando os resultados que a gente planejou. Aí a gente recebe as informações das obras pra saber o que está acontecendo. Já a reunião comercial a gente quer fazer trimestral agora (GERSON).

Quem também versa sobre a convenção anual é o gestor Fábio.

Na convenção anual nós mostramos todos os indicadores financeiros, indicadores de segurança, de qualidade, projetos que estão sendo implantados de curto e médio prazo, isso é comunicado pra todo mundo. Quem apresenta essa convenção são os três diretores, eu – até então como gerente de recursos humanos e de qualidade – e o gerente comercial. Então vem todo mundo e nós comunicamos: nosso ano foi assim, nossas metas eram essas, nós atingimos essas metas e tal, ano que vem nós queremos essas metas aqui. Como fazer isso? Olha, vamos visitar tais e tais locais. Mensalmente nas reuniões a gente vai colocando isso daí (FÁBIO).

Para Fábio, a participação em reuniões é uma prática importante de estratégia. O mesmo informa que a empresa, como instituição privada, tem como principal meta a rentabilidade e, desta

forma, a realização de reuniões com o corpo gerencial se constitui como ação importante: “a prática da estratégia é desdobrada até no nível de coordenação. São feitas reuniões mensais de resultado já que o foco principal nosso como empresa privada é rentabilidade” (FÁBIO).

Segundo Fábio, o fator comunicação é muito importante para fazer a “estratégia funcionar”. As reuniões na empresa desempenham papel crucial nesta direção e é por isso que essa é uma práxis de estratégia importante desenvolvida pelos gestores.

A gente tem que dar lucro. Dar lucro se desdobra para uma série de atuações. Tem que dar lucro, mas tem que atingir aquela receita, tem que atingir aquela despesa indireta, com foco na qualidade e na segurança. Mensalmente nas reuniões de resultado, isso é avaliado em cada indicador, e anualmente é passado para todo mundo da organização, até o nível de coordenação, na convenção (FÁBIO).

Desta maneira, a participação em reuniões é a terceira práxis de estratégia realizada pelos gestores entrevistados. Além disto, os gestores realizam auditorias (internas, com fornecedores e com clientes), e elaboram documentos diversos. Todos relacionados com a manutenção da norma ISO 9001.

Em seguida, este trabalho passa a analisar o segundo objetivo específico do estudo que é entender como os entrevistados aprendem a realizar as práxis de estratégia, acima descritas, em seu contexto prático-social.

4.2.3 Maneiras pelas quais os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia, referentes à gestão da qualidade, em seu contexto prático-social

Nesta subseção são descritas as categorias referentes ao segundo objetivo específico desta pesquisa, o qual buscou compreender como os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia, referentes à gestão da qualidade, em seu contexto prático-social.

Na empresa MCM, os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia participando de comunidades de prática. Nestas comunidades, os gestores aprendem interagindo e construindo significados com alguns profissionais e observando outros atores.

4.2.3.1 Participando de comunidades de prática

De acordo com os gestores entrevistados na MCM, os mesmos aprendem a realizar as práticas de estratégia participando de comunidades de prática diversas. Os participantes citaram que em Pernambuco o setor em questão, do petróleo e gás, é pequeno, o que faz com eles sempre estejam em contato com pessoas deste setor, sempre trocando informações.

O meio é muito pequeno. A gente conhece praticamente todo mundo que está trabalhando. Todos os dias eu tenho contato com outras pessoas do ramo. Eu sei o quanto fulano tá ganhando no estaleiro, eu sei o quanto fulano tá ganhando na refinaria, eu sei as obras que estão acontecendo, as obras que estão por vir, eu sei qual obra está necessitando de qual mão-de-obra (ANGELO).

Essa troca de informações contribui muito para a prática de estratégia dos gestores. A realização de auditorias, por exemplo, no que se refere a obras novas, pode ser mais focada e direcionada a partir das informações obtidas nesses contatos com pessoas do setor. Além disso, como discutido na subseção anterior, as auditorias podem identificar problemas a serem resolvidos na empresa e muitos destes problemas são debatidos pelos gestores com múltiplos atores em comunidades de prática.

Diariamente eu tenho contato com outras pessoas do ramo. Sobre problemas normativos, problemas de operação, problemas de mão-de-obra, valores de mercado, tudo. A gente conversa diariamente. Além disso, como eu estou inserido na FBTS (Fundação Brasileira de Tecnologia e Soldagem), que por sua vez está dentro do SENAI, eu tenho um link direto com formação de pessoal, formação de profissionais (ANGELO).

O gestor Gerson afirma que interage com frequência com outros gestores da cadeia, quando informações importantes sobre novos e potenciais clientes por vezes são obtidas. A elaboração de um documento, como uma proposta de serviço para um cliente, pode ser mais bem feita quando o gestor já possui algum conhecimento prévio sobre o cliente em questão – o que é por vezes obtido nas comunidades de prática.

Tem pessoas que a gente vê sempre, pessoas de outras empresas, às vezes são parceiros, a Dedini é um caso. Às vezes surge a informação: oh, vai surgir alguma coisa (GERSON).

Essas informações de um potencial cliente podem ajudar na elaboração de alguns documentos voltados para estes clientes. Fábio, por sua vez, cita que faz um MBA em gestão

empresarial com forte foco em estratégia, onde participa de grupos de estudo trocando informações com outros atores: “faço um MBA em gestão empresarial que tem um foco muito forte nesta questão estratégica. Você precisa definir e elaborar os indicadores da tua área baseado na estratégia da empresa, nos objetivos. Eu tenho participação em grupos que trabalha isso daí” (FÁBIO).

Em adição, o gestor cita que sempre participa de encontros com pessoas filiadas ao grupo / à metodologia PMI: “eu particularmente sou filiado ao PMI (*Project Management Institute*) aqui em Recife que também é uma ferramenta estratégica, uma metodologia, focada para a área de projetos. Então eu estou sempre participando de encontros lá” (FÁBIO). Nestes encontros, o gestor discute sobre questões relacionadas com a gestão da qualidade por exemplo.

Segundo Marcos, o contato com pessoas da mesma área é bastante válido na medida em que estas são pessoas que também tem conhecimento sobre o setor em questão com as quais o gestor pode trocar informações. Marcos indica tal fato na passagem a seguir:

Eu converso com amigos, com pessoas que tem conhecimento do meu setor. Olha... Com quem a gente encontra. Eu tenho amigo que é contador e a gente sempre se encontra e conversa (MARCOS).

Portanto, os participantes da pesquisa aprendem a realizar suas práxis de estratégia ao participar de comunidades de prática. Em adição, quando os gestores entrevistados na MCM participam de comunidades de prática os mesmos aprendem porque também interagem e constroem significado com alguns atores e porque observam outros atores. É a subcategoria descrita abaixo.

4.2.3.1.1 Interagindo e construindo significados com alguns profissionais

Ao participarem de comunidades de prática, os estrategistas aprendem porque interagem e constroem significados com alguns profissionais e porque observam outros atores. Superiores hierárquicos, subordinados e colegas de trabalho dentro e fora da empresa são exemplos destes profissionais e atores.

Os entrevistados informaram que existe uma comunicação entre as empresas e pessoas do setor local de Petróleo e Gás. Edivalter exemplifica que seu setor, de equipamentos, está obtendo informações adicionais com outras empresas sobre o programa de compras utilizado pela organização, o sistema Data Sul. A interação com outras empresas do setor está sendo crucial neste sentido.

A gente tá implantando alguns processos de compras aqui. A gente já tem o sistema Data Sul mas tinha algumas ferramentas que a gente não utilizava no Data Sul, então a gente vem há uns quatro meses aí pegando um pouco de experiência com outras empresas, que trabalham com o Data Sul também, e implementando aqui na empresa (EDIVALTER).

Ainda de acordo com o gestor, a interação com fornecedores ajuda na busca de novas ferramentas e tecnologias necessárias ao bom andamento das obras. Estas novas necessidades (equipamentos e/ou tecnologias novas) podem ser identificadas através da realização de auditorias. A parceria com alguns fornecedores que a empresa geralmente faz ajuda a organização a obter as atualizações necessárias: “a gente tem algumas parcerias com alguns fornecedores em que eles deram algumas ferramentas que facilitaram pra empresa. Eles trazem a tecnologia: olha... Tem essa ferramenta nova no mercado” (EDIVALTER).

Além disso, segundo os entrevistados, o corpo gerencial está sempre trocando informações dentro da empresa. Aspectos observados na auditoria que precisam de melhorias são sempre debatidos e discutidos entre os gestores responsáveis, em que há uma construção conjunta de significados.

A gente tá sempre trocando idéias. Aqui na empresa tem uma coisa muita boa que, a gente até brinca em relação a isso, tem um clima legal. O clima de trabalhar aqui é muito bom. Meio que um protege o outro, protege no bom lado, no bom sentido, de ajudar: ah, um negócio aqui na obra está assim, está assado. Então as informações de obra, de melhorias, eles trazem construtivamente, como também aqui a gente leva para lá (EDIVALTER).

Segundo Gerson, a troca de informações entre as pessoas dentro da empresa ocorre entre vários níveis hierárquicos. No que se refere à práxis de elaboração de documentos, o gestor cita que aprendeu com estagiários dentro da empresa, assim como com outros funcionários de seu setor a elaborar alguns documentos.

Se aprende com estagiário. Se aprende com todo mundo. O cara dá uma boa idéia e... Por exemplo, adicionar alguma coisa na lista de documentos. O Ricardo (que trabalha na parte orçamentária), por exemplo, entrou bem mais novo do que eu, só tinha trabalhado em uma empresa de engenharia, e eu aprendi muito com ele (GERSON).

O gestor também cita que interage muito com o gestor de orçamentos dentro da empresa visto que os mesmos precisam sempre estar agindo em conjunto. Somado a isto, o participante relata que seu tempo de atuação em obra e com pessoas de obra o ajudou na elaboração de alguns documentos: “eu aprendi a fazer os *checklists* de maneira natural. Mas eu também peguei esse conhecimento de obra. Eu trabalhei um tempo em obra” (GERSON).

Angelo fala sobre os equipamentos que são necessários para uma obra em específico. Ele mantém contato direto com o gestor do setor, Edivalter, em que há interação no que se refere à compra de equipamentos e ferramentas novas segundo as exigências das normas de qualidade de cada obra.

Por exemplo, o orçamento. O pessoal do orçamento vai buscar o controle de qualidade para saber de acordo com as normas o que é necessário, quais os profissionais necessários para que a gente monte aquele equipamento. Então o orçamento não tem acesso a esse tipo de informação. Então eu vou dizer: vou precisar desse, daquele, daquele, daquele... O pessoal do Edivalter chega para mim para perguntar qual o melhor tipo de equipamento pra gente estar trabalhando naquela obra (ANGELO).

O entrevistado cita que o contato que teve com outras pessoas do setor da qualidade, como inspetores e engenheiros da área, foi válido para aprender a elaborar os procedimentos do seu departamento. Apesar destes serem procedimentos técnicos por vezes previamente elaborados pelas empresas da cadeia, a interação com pessoas da área somou neste sentido.

Conforme o Gerente de Equipamentos da empresa, a construção de significados com outros atores ocorre também refletindo sobre uma auditoria: “erros também acontecem muito: isso aqui tá fazendo errado. Vamos ver como é que a gente vai melhorar. Então a gente senta e discute qual o melhor caminho que a gente tem para tomar agora para não errar novamente” (EDIVALTER).

Na auditoria feita com clientes, Fábio cita que alguns clientes inicialmente não se mostram muito interessantes para empresa, de acordo com os padrões de qualidade mínimos já exigidos pela MCM. O gestor informa que isto é discutido dentro da empresa. Há construção de significado entre pares.

Tem o tipo de cliente que a gente precisa se agregar e analisar: olha, é um tipo de cliente que compra preço. Esse é um cliente que não dá valor a isso daqui. Precisamos incorporar a nossa estrutura para poder atendê-lo, ou não vou poder atender. Será que uma outra estrutura vai poder atender ou eu terceirizo isso daí? Enfim, essa análise crítica começa desde a visita até o acompanhamento de *follow-up* da proposta e até mesmo no pós-venda. E pode ser que no final a gente diga: realmente o serviço foi caro! Será que eu realmente entreguei para ele o que ele me pediu? (FÁBIO).

Como observado pela fala do entrevistado, a relação entre pares dentro da empresa é muito estreita, o que estimula a interação e a proximidade, que propicia a construção de significados na organização: “essa proximidade gera justamente isso: olha, eu preciso que você me faça... como é que eu faço..” (FÁBIO). O gestor vai além na passagem seguinte:

Para isso [alocação de mão-de-obra] eu tenho que ter interação com a área comercial, eu tenho que ter interação com a minha área de planejamento, ele precisa me dizer: olha, eu vou precisar de 1200 pessoas. 200 esse mês, mais 200 aqui, mas 200 aqui... Eu preciso estar junto com o pessoal para ver o que a gente chama de estograma de mão-de-obra. Junto com o pessoal de equipamentos: Fábio, vamos começar a usar equipamentos novos aqui. Será que preciso de treinamento para isso?! Enfim, todo mundo precisa interagir (FÁBIO).

Marcos também cita a implantação do novo sistema de geração de folha de pagamento que foi feito em seu setor. A interação com funcionários da Montcalm serviu de apoio para que não só o gestor, mas outros funcionários em seu setor aprendessem a utilizar o novo sistema.

Houve um apoio do pessoal da Montcalm que vieram para cá e fizeram... No primeiro mês eles acompanharam o fechamento do primeiro mês e a partir daí a gente foi sozinho. Sempre que tinha dúvida a gente os acionava. O pessoal deu muito apoio pra gente. Hoje praticamente não precisa mais porque já está há um ano e meio (MARCOS).

Além de os gestores aprenderem, ao participarem de comunidades de prática, interagindo e construindo significados com alguns profissionais, eles também aprendem observando outras pessoas. Tal fato está descrito e analisado abaixo.

4.2.3.1.2 Observando outros atores

Como explanado acima na caracterização da empresa, a MCM é uma organização que foi formada a partir da empresa Montcalm. Alguns funcionários que hoje trabalham na MCM fizeram parte da Montcalm. Isso, segundo os entrevistados, permitiu um ambiente de trabalho mais rico em que os funcionários “mais antigos” foram/são observados pelos “mais novos”.

Edivalter cita que no começo de sua atuação na empresa, quando trabalhava mais fortemente nas obras, o contato com os funcionários mais antigos foi essencial. O fato de trabalhar junto com essas pessoas, observando sua atuação no campo, agregou muito à aprendizagem da práxis de estratégia do gestor.

A gente tem muito funcionário também que já veio da Montcalm. Então já veio um pessoal bem calejado aí, senhores, tem uns até que se aposentaram agora há pouco. Então a gente aprendeu muito. Em todos os sentidos, pessoal, profissional. São senhores de 70 anos, 60 e poucos anos, bem vividos. Toda vez que soltavam a gente numa obra junto com esse pessoal, logo que eu entrei na empresa, eu não entendia por que. Mais depois que a gente vai amadurecendo eu passei a entender

por que, o papel daquelas pessoas. Eu ia absorvendo um pouco, observando... Aprendizado com eles (EDIVALTER).

O gestor Marcos manifesta que, no decorrer de sua carreira dentro da empresa, trabalhou com muitas pessoas na MCM, observando, interagindo e conseqüentemente aprendendo com esses atores.

Faz muito tempo que eu trabalho na fábrica. E até chegar a esse posto eu trabalhei com muita gente e fui aprendendo com essas pessoas. Trabalhei já no setor de pessoal no início e fui aprendendo com as pessoas, observando... (MARCOS).

Interessante notar que, de acordo com o Gerente Comercial Gerson, aprender observando outros atores ocorre por meio de seu contato com clientes. O entrevistado indica que seu contato com clientes e a observação destes adiciona muito às suas práxis de estratégia: “eu aprendo muito com o cliente. As técnicas de negociação, ver como o cara age. Você tem que aprender isso” (GERSON).

Depois de descritas as categorias referentes à maneira como os gestores entrevistados na MCM aprendem a realizar as práxis de estratégia em seu contexto prático-social, este estudo passa a analisar, na subseção seguinte, a fala dos respondentes com o respaldo da teoria da aprendizagem pela experiência. O foco agora é compreender como os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia a partir de suas experiências.

4.2.4 Maneiras pelas quais os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia, referentes à gestão da qualidade, a partir de suas experiências

O terceiro objetivo específico deste estudo buscou entender como os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia, referentes à gestão da qualidade, a partir de suas experiências. Na MCM, os participantes da pesquisa aprendem a realizar as práxis de estratégia por meio de experiências profissionais com pessoas e em empresas de referência na sua área de atuação, e ao refletir sobre as experiências de disjunção vivenciadas nas organizações nas quais trabalham.

4.2.4.1 Por meio de experiências profissionais com pessoas e em empresas de referência na sua área de atuação

Foi fator unânime nas falas dos entrevistados o importante papel que o diretor da empresa, o Sr. Pedro Morato, desempenhou em suas trajetórias profissionais. A experiência profissional que os gestores tiveram e ainda têm com o diretor da empresa é tida pelos participantes da pesquisa como uma experiência significativa em suas carreiras profissionais.

O Sr. Pedro hoje está com 60 e poucos anos e a gente precisa muito dele. Ele é nossa referência pessoal, profissional. A tranquilidade dele... Ele precisa muito hoje estar dando apoio... Ele está no conselho da empresa, nos assessorando. (FÁBIO).

O Gerente Comercial, Gerson, discute que geralmente aprende com pessoas com mais experiência, e que o diretor da empresa contribui muito neste sentido: “o normal é aprender com pessoas com mais experiência. O Sr. Pedro, que tem 30 anos, 40 anos de vivência, já passou por coisas que eu não passei. Então ele sabe onde ele errou, onde ele acertou, então é normal que ele vai trazer alguma coisa pra mim” (GERSON).

Também Edivalter cita a referência e o respaldo profissional do diretor da MCM como crucial na sua aprendizagem como gestor. Segundo ele, a troca de informações com o Sr. Pedro e a experiência de trabalhar com o diretor da empresa, que possui um vasto conhecimento do ramo de atuação da organização, agrega bastante à sua práxis de trabalho.

O nosso diretor. Ele deve tá com uns 40 e poucos anos no ramo. 30 anos no ramo. Ele tem um conhecimento bom no ramo. Então qualquer coisa a gente troca... A gente troca figurinha aí. A gente sempre está conversando (EDIVALTER).

Fábio relata a experiência de trabalhar com o Gerente Comercial da empresa, também respondente desta pesquisa, como essencial para sua atuação em seu novo cargo gerencial. O gestor Fábio, que atuou como Gerente de Qualidade e Gerente de RH, está gerindo agora a parte de desenvolvimento de novos negócios na MCM. Esta gerência está intimamente ligada com a gerência comercial e a experiência do Gerente Comercial Gerson, segundo Fábio, está sendo crucial para sua atuação como gestor neste novo departamento.

Hoje eu estou indo para área comercial e tem um gerente lá, que é o Gerson, que hoje é o gerente comercial, que foi até engenheiro da Montcalm. Ele já vem aí com a empresa desde a fundação e não vai haver uma relação de subordinação direta na

área comercial, e também nem teria problema com isso. Ele é uma pessoa que eu admiro muito, é um engenheiro muito elogiado e é novo. É uma pessoa que é uma sumidade nessa área, é uma pessoa extremamente organizada. Então assim, nós agora estamos fazendo um orçamento para uma área específica de calibração, eu sento com ele e falo... Eu preciso puxar isso dele, isso é um conhecimento na área que eu preciso puxar (FÁBIO).

Na visão de Fábio, a experiência profissional de Gerson e o fato de ele ser uma pessoa de referência nesta área de atuação, soma na sua práxis de estratégia voltada agora para o setor de desenvolvimento de novos negócios: “ele que vai ajudar nessa carteira de clientes. Então assim, tem clientes que só conversam com ele. É impressionante esse carisma que ele tem, ele é um modelo para todo mundo aqui. Então eu ligo para ele e digo: Gerson, aconteceu isso aí, o que é que eu faço...tal tal tal. Não é uma relação de subordinação, mas eu respeito muito a pessoa dele. A experiência dele, como pessoa também, porque eu sei que eu preciso aprender com ele” (FÁBIO).

O contato com pessoas experientes e de referência em sua área de atuação é considerado por Edivalter como uma das maneiras em que o mesmo mais aprende na empresa. Conforme justifica o respondente: “até onde a gente consegue a gente vai ensinando, mas eu acho que a gente aprende mais com os mais velhos dentro da empresa. Tem muita gente antiga e de fundação da empresa aqui” (EDIVALTER).

Edivalter narra sobre a importância de seu tempo de vivência em obra, onde trabalhou e foi ajudado por pessoas antigas e com bagagem no campo de atuação do gestor. Ele analisa: “certos momentos eu digo não, isso aí eu não vou me arriscar não, vou chamar alguém, vou para um diretor nosso e: oh, estou com uma dúvida aqui. Por exemplo, um equipamento. A gente quer comprar um equipamento, eu não estou sentindo muita firmeza no equipamento e pergunto: o que é que o senhor acha?! Então ele vai e dá uma averiguada. A gente vai sempre trocando” (EDIVALTER).

Segundo Angelo, ter trabalhado em uma empresa de referência no setor e ter atuado como auditor nesta empresa, foi uma experiência profissional muito válida para sua atuação na MCM. O Coordenador da Qualidade expressa tal fato na fala seguinte:

Eu trabalhava para uma consultoria e eu fazia uma auditoria em cima do trabalho dos terceiros. Naquela época, por exemplo, eu auditava o trabalho da MCM. Eu fazia o trabalho de campo, eu pegava aqueles procedimentos operacionais e fazia o cara crachá. Eu ia ver se o cara estava fazendo de acordo com o procedimento. Eu passei quase dois anos fazendo isso, então você fica íntimo do procedimento, das normas para aquele tipo de construção. Na verdade era uma fábrica enorme, eu trabalhava com muitas normas diferentes e serviu de escola pra mim (ANGELO).

Quem também relatou relevante experiência profissional em empresa antes da MCM, foi o gestor Gerson. O mesmo conta que aprendeu a ler desenhos de engenharia em uma empresa química que estagiou antes de entrar na MCM.

Além de aprenderem por meio de experiências profissionais com pessoas e em empresas de referência, os gestores também aprendem refletindo sobre as experiências de disjunção. A subseção abaixo trata desta questão.

4.2.4.2 Ao refletir sobre as experiências de disjunção vivenciadas nas organizações nas quais trabalham

A partir da análise das falas dos respondentes, é possível afirmar que experiências de disjunção acontecem com frequência no dia-a-dia dos gestores entrevistados. Os gerentes informaram que sempre estão diante de situações novas na empresa, sobre as quais refletem para agir de maneira melhor.

Foi verificado que os gestores na MCM, quando de suas práxis de estratégia, refletem sobre suas experiências de disjunção e procuram obter informações adicionais sobre estas experiências. A montagem de um equipamento novo, por exemplo, exige uma documentação e padrões de qualidade e montagem específicos do equipamento em questão. A auditoria voltada para a verificação do bom andamento da obra e a própria elaboração de documentos referentes a equipamentos novos vai depender das especificações do próprio equipamento. Como observa o Coordenador da Qualidade, a reflexão e a obtenção de informações sobre a nova situação enriquecem e favorecem a práxis de trabalho.

Todo dia é uma obra nova. Tem um equipamento diferente. Então todo dia você tem que estudar um novo assunto e obviamente isso enriquece tua experiência. Hoje eu estou com tanques, amanhã com caldeiras, depois eu estou com vasos, depois com tubulação, com trocador. Se eu não fosse obrigado a montar um tanque novo, talvez eu não saberia ou não iria buscar informações sobre como montar um tanque. É novidade para todo mundo (ANGELO).

Na opinião de Gerson, às vezes a empresa obtém uma montagem em um segmento novo que possui documentação, equipamentos, normas de qualidade etc. específicos dela. A reflexão sobre essas experiências ajuda os gestores a agirem de maneira mais acertada.

A gente não tem um foco de montagem industrial. Eu estou aqui há 20 anos e há dois anos eu peguei uma fábrica de lata. Então quando eu achei que tinha visto tudo, numa fábrica de latas apareceram coisas peculiares à ela: nomenclatura de equipamentos, um grauteamento de uma máquina (que é um tipo de concreto que você põe), que é específico dela, coisas específicas à ela. E isso acontece com frequência (GERSON).

Para Edivalter, muitas são as ocasiões em que os gestores se deparam com fatos e situações novos. A dinamicidade da empresa leva os gestores a sempre refletirem a respeito destas experiências de disjunção.

Para mim, aprender aqui dentro da MCM é o próximo dia. Porque todo dia você tem uma aprendizagem nova. Porque assim, cada dia que se passa você vai vendo uma coisa nova. Vai acontecendo um fato novo, um equipamento novo, às vezes a gente tem o caso de: ah, a obra quer um equipamento, mas que equipamento é esse?! Eu fui no cliente e o cara explicou que queria um equipamento de tal jeito, uma ferramenta por exemplo, mas a gente não tem! Então a gente vai ter que correr... Então todo dia é dinâmico (EDIVALTER).

Na visão de Angelo, estas situações novas são novidade para todo mundo. Daí a importância da reflexão e da busca por informações para solucionar o “problema”: “tem equipamentos aí que talvez eu passe a vida inteira e talvez não tenha a oportunidade de participar na montagem de um deles. Mas como existe a norma que diz como executar, a gente vai atrás da norma e tenta obedecer a norma. Tenta buscar da melhor maneira a melhor relação custo benefício e conseguir de uma maneira mais barata executar um trabalho contanto que a qualidade esteja acima de tudo” (ANGELO).

Outro exemplo de uma experiência de disjunção foi a elaboração do projeto da biblioteca técnica que está sendo implantada na empresa. Após identificar que a questão da qualificação da mão-de-obra é central para as empresas do setor, Angelo propôs a criação de uma biblioteca técnica dentro da empresa. O gestor elaborou um projeto, mas sentiu dificuldade quando da produção deste documento, tendo que buscar mais informações com pares: “a iniciativa partiu de mim. Por que isso é uma necessidade que eu tenho, que o meu setor tem. Obviamente tem muita coisa ali [no projeto] que eu não sei mexer, a parte civil por exemplo. Então eu saí chamando um bocado de gente na empresa para viabilizar o projeto” (ANGELO sobre a montagem da biblioteca técnica).

Por outro lado, sobre sua práxis de estratégia na gerência de desenvolvimento de novos negócios, Fábio expõe que precisou refletir sobre muitas situações novas sobre as quais não tinha total conhecimento por ser uma área nova. O gestor indica que não só refletiu como também buscou e ainda busca informações, principalmente com o Gerente Comercial da empresa.

Eu precisei formar uma maneira de trabalhar no comercial a partir do *know how* dele [GERSON]. Porque eu não conhecia o trabalho específico da área comercial, de controle de proposta, de controle do orçamento, que é uma coisa bem específica que eles têm. Por exemplo, a prospecção do mercado ele tem uma maneira de fazer... Então eu: Gerson, qual a melhor maneira de fazer? Ligo ou não ligo? Como eu faço um *follow-up* disso? Ele já está na área há mais de 20 anos. Então eu não tenho receio nenhum de chegar para ele e perguntar. Tenho orgulho. Gerson me ensina aí porque eu estou numa área nova e preciso do teu apoio (FÁBIO).

Fábio vai além e informa que em muitas situações novas na empresa os gestores não tinham imediatamente uma resposta. Precisavam refletir e buscar fontes terceiras para poder agir: “existiam demandas na empresa que... ah precisamos fazer isso... e muitas vezes a gente não tinha a resposta. Você tem que buscar fontes de algum lugar para como ser um bom recrutador, como fazer um plano de cargos e salários... Porque a natureza do nosso trabalho é muito complexa devido a rotatividade da atividade” (FÁBIO).

O Gerente Comercial relatou em sua entrevista como a reflexão sobre uma situação nova mudou sua maneira de agir em situações de negociação de novos clientes e diante da empresa. A passagem é a seguinte:

Uma vez o cliente me deu um... Porque a negociação envolve a parte técnica e comercial. A técnica para ver se está tudo certinho, se está tudo especificado. Só que aí ele [o cliente] fez a parte técnica meio que junto com a comercial e disse: espera que eu vou chamar a menina do comercial. Aí eu pensei: é para assinar o contrato. E me desarmeí. Mas aí ela chegou e disse: vamos começar a negociar agora. Hoje em dia eu já vou preparado e sempre digo para o pessoal: a gente só pode contar com a obra quando o contrato está assinado (GERSON).

Assim, nesta subseção foi descrito como os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia a partir de suas experiências. Isto ocorre por meio de experiências profissionais com pessoas e em empresas de referência em sua área de atuação e refletindo sobre as experiências de disjunção vivenciadas nas organizações nas quais trabalham. Na próxima subseção são descritas as adaptações que os gestores fizeram nas práticas de estratégia.

4.2.5 Adaptações realizadas pelos gestores nas práticas de estratégia referentes à gestão da qualidade

A análise das entrevistas realizadas com os gestores na MCM demonstrou que os participantes da pesquisa adaptaram alguns dos documentos por eles elaborados e a maneira como eles elaboram tais documentos. É a categoria intitulada de alteração de documentos.

4.2.5.1 Alteração de documentos

Uma das práxis de estratégia realizadas pelos gestores na MCM é a elaboração de documentos diversos. Estes documentos abrangem normas, *checklists*, procedimentos, orçamentos, gráficos etc.

Foi observado que os gestores alteraram alguns destes documentos em função de razões diversas. Angelo, por exemplo, cita que alguns documentos ligados à obra, como procedimentos, precisaram ser modificados em função de algumas especificidades da obra: “às vezes o sistema da qualidade vai lá na obra para tirar uma dúvida ou outra do pessoal, em função de fazer uma revisão, porque a gente detectou que aquele documento, em função daquela obra, a gente vai ter que fazer uma modificação, agir de maneira diferente, tal tal tal” (ANGELO).

Também neste aspecto, Edivalter informa que sempre que necessário, em função de demandas diversas, são criados projetos novos para promover melhorias nas obras.

A obra tá assim... Tem isso... Esse item aqui a gente pode melhorar, pode criar um dispositivo novo. Vamos pensar... Então já pensa, começa a fazer um projeto novo. Então é uma coisa que todo dia a gente tá fazendo isso aí (EDIVALTER).

Segundo Gerson, a obtenção da norma ISO 9001 pela empresa gerou uma mudança na elaboração dos *checklists* na organização, que passaram a ser normatizados e assinados por todos os responsáveis na firma. Ou seja, os gerentes modificaram a maneira de elaborar os documentos, que passou a ser mais burocrática na organização.

Com a ISO, por exemplo, na questão da rastreabilidade, você tem que ter um documento, um *checklist*. Esse é um documento que a gente normatizou em função da ISO. Porque a gente já tinha a rastreabilidade, mas a gente criou um documento padrão que todo mundo assina, dizendo que checkou vários itens (GERSON).

Além disso, o Gerente Comercial narra que adicionou itens ao *checklist* em função de uma montagem nova, a da fábrica de latas: “na montagem da fábrica de latas eu adicionei coisas ao

checklist. Eu criei um *checklist* com grauteamento, com especificação tal. Porque foi uma novidade que apareceu, um serviço novo” (GERSON).

O gestor adiciona que também ocorre de haver alterações no orçamento das obras após a verificação, nas próprias obras, de que o orçamento não deu certo. Ou seja, alguns itens “estouraram” no preço, contratações erradas, etc.: “às vezes é preciso alterar um orçamento depois de verificar na obra que o orçamento não deu certo, porque muita coisa estourou, porque contratou um cara errado...” (GERSON).

Fábio relata que a proposta técnica inicial que é entregue ao cliente é modificada em função das demandas deste cliente: “fazemos a proposta técnica, fazemos o *follow-up*, dentro do acompanhamento desta proposta. Daí o cliente: ah, tá caro! Isso aqui você tira! Isso aqui você tira! Enfim... Daí você começa a filtrar de fato o que ele está querendo” (FÁBIO).

Desta maneira, foi verificado que os gestores adaptaram a sua práxis de estratégia, referentes à elaboração de documentos, quando da modificação, extinção ou adicionamento de alguns aspectos nos documentos e na maneira como esses documentos eram elaborados.

Após a análise de cada caso em separado, Codistil e MCM, esta pesquisa passa à análise cruzada dos casos. Esta análise cruzada é feita na subseção 4.3 abaixo.

4.3 Análise Cruzada dos Casos

Neste capítulo de resultados, foram apresentadas até agora duas seções. A seção 4.1 apresentou os resultados da pesquisa referentes à empresa Codistil. A seção 4.2 foi elaborada sobre a organização MCM. Em ambas as seções, buscou-se descrever de forma detalhada os resultados referentes a cada caso em específico, por meio da formação das categorias dos casos segundo os objetivos específicos da pesquisa expostos no capítulo de introdução.

Em sequência, na presente seção 4.3, será feita a análise cruzada dos dois casos. Esta análise tem o intuito de examinar as similaridades e as divergências entre os mesmos, ou seja, analisar os pontos convergentes e divergentes entre as empresas que fizeram parte do escopo empírico da investigação. Conforme já mencionado no capítulo de metodologia, para esta análise cruzada são utilizados *displays* (quadros) que permitem uma melhor visualização e cruzamento das informações similares e divergentes entre os casos. A utilização destes quadros segue a orientação de Merriam (1998) e Patton (2002) – principais autores utilizados por esta pesquisa no que se refere ao embasamento metodológico do estudo.

Assim como feito na análise de cada caso, a análise cruzada também está organizada de acordo com os quatro objetivos específicos do estudo. O primeiro objetivo buscou entender quais são as práticas atuais de estratégia realizadas pelos gestores referentes à gestão da qualidade. O segundo objetivo específico, por sua vez, foi entender como os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia, referentes à gestão da qualidade, em seu contexto prático-social. O terceiro objetivo se propôs a entender como os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia, referentes à gestão da qualidade, a partir de suas experiências. Por último, o quarto objetivo específico foi entender quais adaptações foram realizadas pelos gestores nas práticas de estratégia referentes à gestão da qualidade.

4.3.1 Entendimento de quais são as práticas atuais de estratégia realizadas pelos gestores referentes à gestão da qualidade

A primeira análise cruzada dos casos é feita em relação ao primeiro objetivo específico do estudo. O mesmo buscou entender quais são as práticas atuais de estratégia realizadas pelos gestores nas empresas estudadas referentes à gestão da qualidade.

O cruzamento dos dados obtidos em cada caso, referente ao primeiro objetivo específico do estudo, é feito no quadro 3 abaixo. Neste quadro estão expostas as práticas realizadas pelos gestores nas duas empresas, que são: (1) realização de auditorias; (2) elaboração de documentos; e (3) participação em reuniões. A primeira prática de estratégia, realização de auditorias, se divide em auditorias internas, auditorias com fornecedores e auditorias com clientes.

Categorias	Realização de auditorias			Elaboração de documentos	Participação em reuniões
	Auditorias internas	Auditorias com fornecedores	Auditorias com clientes		
Casos					
Codistil	X	X	---	X	X
MCM	X	X	X	X	X

Quadro 3: Quais são as práticas atuais de estratégia realizadas pelos gestores

Fonte: dados da pesquisa

Como se pode ver no quadro 3, nas duas empresas estudadas os gestores realizam atividades de auditoria. Em ambos os casos, as auditorias são internas e com fornecedores, entretanto no segundo caso (MCM) os gestores também realizam auditorias com clientes. Além disso, os gestores participantes nas duas empresas informaram que elaboram documentos e participam de reuniões. Essas são as práticas de estratégia realizadas pelos estrategistas.

De forma a detalhar o cruzamento dos dados, são apresentados a seguir cada uma das categorias ilustradas no quadro 3 mostrando os pontos similares e divergentes.

Primeiramente, no que se refere à realização de auditorias, em ambas as empresas os gestores informaram que realizam auditorias internamente à empresa e com fornecedores. Na empresa MCM os gestores informaram que também realizam auditorias com clientes. Acredita-se aqui que o contexto de atuação de cada empresa (ramo de atuação) gera a distinção no tipo de auditoria realizada. Visando a uma melhor compreensão dos achados, o quadro 4 ilustra e detalha as auditorias realizadas pelos gestores nas empresas estudadas.

Casos	Codistil	MCM
Auditorias		
Auditorias Internas	• Programa ELOS • Acompanhamento dos custos da não-qualidade; retrabalhos • Assessoramento de funcionários novos e antigos • Análise e verificação de documentos	• Monitoramento dos padrões de segurança • Avaliação de funcionários • Verificação da conformidade das ações da empresa com normas diversas • Análise e verificação de documentos
Auditorias com fornecedores	• Avaliação de novos fornecedores em relação aos requisitos da norma ISO 9001 • Gestão de fornecedores em relação aos requisitos da norma ISO 9001	• Avaliação de novos fornecedores em relação aos requisitos da norma ISO 9001 e das normas internas da empresa • Gestão de fornecedores em relação aos requisitos da norma ISO 9001 e das normas internas da empresa
Auditorias com clientes	---	• Avaliação de novos clientes • Acompanhamento da satisfação das obras

Quadro 4: Auditorias realizadas pelos gestores

Fonte: dados da pesquisa

Na Codistil, os gestores realizam auditorias internas e com fornecedores. Como já informado na análise dos resultados referente ao primeiro caso, existe na empresa Codistil um programa intitulado Empresa Limpa Organizada e Segura (ELOS). Apesar deste programa se caracterizar como uma prática de estratégia organizacional, o mesmo está inserido em uma prática

maior investigada pela pesquisa, a da gestão da qualidade. Isto porque o programa ELOS estabelece diretrizes de ação relacionadas com os aspectos da limpeza, organização e segurança, os quais também fazem parte da norma ISO 9001.

Neste sentido, de acordo com o programa ELOS os gestores realizam auditorias, nos seus respectivos setores, para acompanhar e verificar o bom andamento da empresa no que se refere aos aspectos da limpeza, organização e segurança. Este programa atua também como uma forma de verificar a conformidade das ações da empresa com normas diversas (ISO, PETROBRAS, normas de fabricação de equipamentos etc.).

Dentro da atividade de auditoria interna, também é feito o acompanhamento dos custos da não-qualidade, em que são analisados os retrabalhos que acontecem. Estes retrabalhos se referem às atividades que, devido às falhas, precisam ser refeitas. Além disso, o assessoramento de funcionários novos e antigos (por exemplo, por meio de cursos) e a análise e verificação de diversos documentos dentro da empresa, também são atividades de auditoria realizadas pelos gestores na organização.

Quanto às auditorias com fornecedores, os gestores na Codistil fazem a avaliação de novos fornecedores e a gestão de fornecedores antigos em relação aos requisitos da norma ISO 9001, a qual exige que os fornecedores das empresas certificadas também sejam certificados. Não foi identificado na Codistil, porém, a avaliação e gestão de fornecedores no que se refere às normas internas da empresa, mas sim somente em relação a norma ISO.

Os entrevistados na MCM, por sua vez, informaram que realizam auditorias internas, com fornecedores e também com clientes. As auditorias internas abrangem atividades de monitoramento dos padrões de segurança da empresa, a avaliação de funcionários, a verificação da conformidade das ações da empresa com normas diversas (norma ISO 9001, normas específicas de montagem de equipamentos, normas dos clientes) e a análise e verificação de vários documentos relacionados com a gestão da qualidade. Diferentemente da Codistil, que possui o programa ELOS (empresa limpa, organizada e segura), não foi identificado pela pesquisa nenhum programa formalizado dentro da empresa MCM que proponha auditorias voltadas para aspectos de limpeza, organização e segurança. Contudo, apesar de não existir nenhum programa formalizado na MCM, o monitoramento dos padrões de segurança e organização é feito pelos gestores nas funções relacionadas.

As auditorias com os fornecedores são realizadas pelos gestores na MCM por meio da avaliação de fornecedores novos e da gestão de fornecedores antigos em relação aos requisitos da norma ISO 9001 e em relação também aos requisitos das normas internas da empresa.

Na MCM, os gestores também realizam auditorias com clientes, avaliando os novos clientes da empresa e acompanhando a satisfação das obras. Os novos clientes são geralmente avaliados em relação a preço, padrões de qualidade e segurança. Isto porque a empresa MCM já possui um forte e reconhecido padrão de qualidade interno e perante o mercado, o que a leva a escolher os clientes com os quais deseja trabalhar. Já o acompanhamento da satisfação das obras é feito para obter informações sobre a qualidade, pontualidade e presteza do serviço prestado.

Segundo, depois de cruzados os casos em relação às práxis de realização de auditorias, tem-se a análise cruzada da segunda práxis de estratégia categorizada: a elaboração de documentos. Os gestores entrevistados informaram que elaboram diversos documentos, como ilustrado no quadro 5 abaixo.

Casos	Codistil	MCM
Documentos		
Elaboração de documentos	• Procedimentos técnicos: instruções operacionais e instruções de fabricação • Gráficos • Planos orçamentários • Cronogramas	• Procedimentos técnicos: instruções operacionais e instruções normativas • Gráficos • Planos orçamentários • Projetos • Planos de controle da qualidade

Quadro 5: Documentos elaborados pelos gestores

Fonte: dados da pesquisa

No primeiro caso, a empresa Codistil, identificou-se que os gestores elaboram procedimentos técnicos, gráficos, planos orçamentários e cronogramas. Os procedimentos técnicos são instruções operacionais e instruções de fabricação, dos serviços prestados e dos equipamentos fabricados pela empresa. Ou seja, são principalmente instruções de como fabricar, montar e utilizar os equipamentos produzidos pela organização. Estas instruções seguem as recomendações descritas nas normas internas de fabricação dos equipamentos, como também algumas diretrizes da norma ISO (determinação de requisitos relacionados ao produto, planejamento do projeto e desenvolvimento, medição e monitoramento do produto). Também foi identificado que os gestores elaboram gráficos (principalmente para serem apresentados nas reuniões da empresa e que tenham alguma ligação com a produtividade de seus setores), planos orçamentários de seus respectivos departamentos e cronogramas diversos.

Já no segundo caso, a empresa MCM, a elaboração de documentos por parte dos gestores identificada pela pesquisa compreende a produção de procedimentos técnicos, gráficos, planos orçamentários, projetos e planos de controle da qualidade. Os procedimentos técnicos elaborados são as instruções operacionais e normativas, as quais a empresa precisa seguir. Aqui, diferentemente da Codistil, não há a elaboração de instruções de fabricação visto que o foco de atuação principal da MCM é a montagem industrial. Por exemplo, a empresa precisa elaborar instruções de como montar um equipamento segundo as normas do cliente, e repassar para a obra.

Ademais, os gestores elaboram gráficos para apresentação nas reuniões, principalmente reuniões de resultado, orçamentos de montagem de obras, projetos como o da criação da biblioteca técnica dentro da empresa, e planos para controlar a qualidade nas obras. Estes planos de controle da qualidade nas obras são constantemente feitos pela MCM, o que não acontece com frequência na Codistil, que atua mais fortemente na fabricação e não na montagem de equipamentos.

Por fim, a terceira categoria formada sobre a práxis de estratégia dos gestores participantes da pesquisa é a participação em reuniões. As reuniões identificadas são as que estão no quadro 6 a seguir.

Casos	Codistil	MCM
Reuniões		
Participação em reuniões	• Reuniões para análise de resultados, desempenho e produtividade • Reuniões para discussão de problemas • Reuniões voltadas para a qualidade e segurança • Reuniões para apresentação, análise e verificação de documentos • Reuniões com outras empresas do setor do petróleo e gás local	• Reuniões para análise de resultados, desempenho e produtividade • Reuniões comerciais • Convenção anual para divulgação dos indicadores financeiros, de segurança e de qualidade, e divulgação dos novos projetos • Reuniões para apresentação, análise e verificação de documentos

Quadro 6: Reuniões nas quais os gestores participam

Fonte: dados da pesquisa

Os respondentes na Codistil informaram que participam de reuniões semanais, mensais e de frequência variada. Essas reuniões visam à análise de resultados, desempenho e produtividade da empresa, discussão de problemas identificados nas auditorias, e discussão de questões voltadas para a manutenção da qualidade e segurança na organização. Além disso, os gestores relataram que, quando da participação nestas reuniões, os mesmos precisam apresentar, analisar e verificar

documentos diversos. Foi citada também a participação em reuniões com outras empresas do setor do petróleo e gás local, como as promovidas pela FIEPE.

Os entrevistados na MCM também relataram a participação em reuniões de análise de resultados, desempenho e produtividade. A participação em reuniões comerciais foi citada. Somado a isto, os gestores participam da convenção anual da empresa quando são divulgados novos projetos e indicadores financeiros, de segurança e de qualidade da organização. Assim como na Codistil, os gestores na MCM também apresentam, analisam e verificam uma série de documentos nestas reuniões.

Depois da análise cruzada dos casos em relação ao primeiro objetivo específico do estudo (entender quais são as práticas atuais de estratégia realizadas pelos gestores referentes à gestão da qualidade), tem-se a seguir a análise cruzada de como os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia em seu contexto prático-social.

4.3.2 Entendimento de como os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia, referentes à gestão da qualidade, em seu contexto prático-social

Nesta subseção, é feita a análise cruzada dos dois casos de acordo com o segundo objetivo específico da pesquisa que foi entender como os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia, referentes à gestão da qualidade, em seu contexto prático-social. Para atingir este segundo objetivo específico, a pesquisa se baseou nas orientações teóricas da teoria da aprendizagem situada. Esta teoria tem como um de seus pressupostos que as pessoas aprendem em seu contexto prático-social por meio da participação em comunidades de prática.

Abaixo, o quadro 7 ilustra como os gestores participantes do estudo nas duas empresas aprendem a realizar as práticas de estratégia em seu contexto prático-social de acordo com as diretrizes da teoria da aprendizagem situada.

Categorias	Participando de comunidades de prática	
	Interagindo e construindo significados com alguns profissionais	Observando outros atores
Casos		
Codistil	X	X
MCM	X	X

Quadro 7: Como os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia em seu contexto prático-social
Fonte: dados da pesquisa

Como se pode ver no quadro 7, foi evidenciado que tanto na Codistil como na MCM os gestores entrevistados participam de comunidades de prática, dentro e fora das empresas nas quais trabalham. Os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia participando destas comunidades.

Na Codistil, os gestores aprendem participando de comunidades de prática com colegas de trabalho, com amigos da mesma área de atuação e com pessoas externas à empresa inseridas no setor local de petróleo e gás. Também na MCM, os gestores aprendem participando de comunidades dentro e fora da empresa, em que há a troca de informações sobre novos clientes e soluções para problemas organizacionais.

Quando da participação nestas comunidades de prática, os entrevistados também aprendem (a) interagindo e construindo significados com alguns profissionais e (b) observando outros atores.

Em relação à primeira subcategoria, as interações e construções de significados acontecem com diversos profissionais – como mostra o quadro 8.

Casos	Codistil	MCM
Subcategoria		
Interagindo e construindo significados com alguns profissionais	- Gestores ↔ Gestores - Gestores ↔ Subordinados - Gestores ↔ Amigos da mesma área de atuação - Gestores ↔ Parceiros	- Gestores ↔ Gestores - Gestores ↔ Subordinados - Gestores ↔ Amigos da mesma área de atuação - Gestores ↔ Parceiros - Gestores ↔ Funcionários mais antigos

Quadro 8: Interações e construções de significados entre os gestores e alguns profissionais que geram aprendizagem
Fonte: dados da pesquisa

Na Codistil, os gestores interagem com vários profissionais dentro e fora da empresa. Os entrevistados informaram que interagem entre si, nos cargos de gerência, assim como também interagem com subordinados. A interação e conseqüente troca de informações permite construção de significados entre os atores, gerando aprendizagem. Os respondentes também interagem com amigos da mesma área de atuação e com parceiros. De acordo com os gestores, há uma relativa interação entre as empresas inseridas na cadeia do petróleo e gás em Pernambuco. Os gestores destas empresas estão sempre em contato, trocando informações, trocando experiências, debatendo sobre problemas de trabalho.

Da mesma forma em que acontece na Codistil, os gestores na MCM também interagem com outros gestores dentro da empresa. Este fato, aliás, foi muito comentado pelos respondentes na organização. O “clima” de trabalho foi citado como um fator estimulador das interações entre os gestores que aprendem construindo significados sobre questões diversas de trabalho. Além disso, a interação ocorre entre os gestores e seus respectivos subordinados, dentro e fora da empresa (nas obras). Os gestores também interagem com amigos da mesma área de atuação, com parceiros e, diferentemente da Codistil, com funcionários mais antigos. O Gerente do Departamento Pessoal, Marcos, por exemplo, citou que interage com amigos que têm conhecimento sobre seu setor. Já o Gerente de Equipamentos, Edivalter, relatou que sempre troca informações com parceiros da empresa (como alguns fornecedores). Na opinião de todos os respondentes, as interações com funcionários mais antigos – principalmente os que vieram da Montcalm – foi importante para a aprendizagem e o aprimoramento de suas ações como gestor (atividades de auditoria e elaboração de documentos principalmente).

Além de aprender nas comunidades de prática interagindo e construindo significados com alguns atores, os respondentes também aprendem observando outros atores. Esta segunda subcategoria está detalhada no quadro 9 abaixo.

Casos	Codistil	MCM
Subcategoria		
Observando outros atores	• Observando colegas de trabalho	• Observando funcionários mais antigos • Observando clientes

Quadro 9: Observações de outros atores que geram aprendizagem

Fonte: dados da pesquisa

Participando de comunidades de prática os gestores também aprendem ao observar outros atores. Na Codistil, os gestores aprendem observando colegas de trabalho na organização. O gestor Raimundo relatou que observa a maneira como alguns de seus colegas de trabalho executam suas funções, e aprende por meio desta observação, o que ajuda na elaboração de instruções operacionais por exemplo. Adilson informou o mesmo.

Na MCM, por outro lado, os gestores informaram que aprendem observando funcionários mais antigos e clientes. Como a empresa foi criada a partir de uma organização de São Paulo, alguns funcionários foram trazidos para a MCM (para treinamentos ou realocados) e os gestores participantes da pesquisa citaram que a observação destes funcionários contribuiu para a sua aprendizagem da práxis de estratégia. Alguns destes funcionários mais antigos já não fazem mais parte do corpo gerencial da empresa, entretanto quando da interação com estes atores, os gestores entrevistados citaram ter aprendido muito ao observar estes funcionários. Um exemplo disto é a auditoria de fornecedores e de clientes. Questões como a compra de um novo equipamento, a obtenção de um novo fornecimento, ou o atendimento a um novo cliente foram situações acompanhadas de perto pelos gestores: “a gente tinha que ver como é que eles faziam isso” (EDIVALTER).

Somado a isto, o Gerente Comercial, Gerson, narrou que aprende observando os clientes a melhorar sua atuação em reuniões, principalmente no que se refere às técnicas de negociação dos mesmos. Tal fato não foi identificado na empresa Codistil.

Posteriormente, será feita na próxima subseção o cruzamento dos casos com base no terceiro objetivo específico de pesquisa: entender como os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia a partir de suas experiências.

4.3.3 Entendimento de como os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia, referentes à gestão da qualidade, a partir de suas experiências

O terceiro objetivo específico da pesquisa buscou entender como os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia, referentes à gestão da qualidade, a partir de suas experiências. Este objetivo específico foi elaborado com base na teoria da aprendizagem pela experiência.

Esta teoria, junto com a teoria da aprendizagem situada, serviu de orientação teórica para este estudo e entende que as pessoas aprendem por meio de suas experiências pessoais e profissionais. Um aspecto importante nesta teoria é que a construção de novo conhecimento, ou seja, a aprendizagem depende parcialmente da habilidade em refletir. Além disso, essa teoria entende que os indivíduos aprendem mediante experiências de disjunção: experiências em que o estoque de conhecimento do aprendiz é insuficiente para que ele possa agir diante de uma dada situação. Neste sentido, os achados da pesquisa são apresentados a seguir no quadro 10.

Categorias	Por meio de experiências profissionais anteriores		Ao refletir sobre as experiências de disjunção vivenciadas nas organizações nas quais trabalham
	Em empresas de referência na sua área de atuação	Com pessoas de referência na sua área de atuação	
Casos			
Codistil	X	---	X
MCM	X	X	X

Quadro 10: Como os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia a partir de suas experiências
Fonte: dados da pesquisa

Neste estudo, foi identificado que os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia por meio de experiências profissionais em empresas de referência na sua área de atuação, por meio de experiências profissionais com pessoas de referência na sua área de atuação, e ao refletir sobre as experiências de disjunção vivenciadas nas organizações nas quais trabalham.

Inicialmente, foi identificado que nas duas organizações estudadas os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia por meio de experiências profissionais anteriores em empresas importantes. Na MCM, a aprendizagem também decorre de experiências profissionais com pessoas de referência na área de atuação dos gestores. O quadro 11 detalha esta categoria.

Casos	Codistil	MCM
Categoria		
Experiências profissionais em empresas de referência na sua área de atuação	Experiências profissionais em empresas importantes ao longo da carreira	Experiências profissionais em empresas importantes no início da carreira
Experiências profissionais com pessoas de referência na sua área de atuação	---	- Gestores ↔ Diretor da empresa - Gestores ↔ Outros Gestores da empresa - Gestores ↔ Pessoas de fundação da empresa

Quadro 11: Experiências profissionais em empresas e com pessoas de referência que geraram aprendizagem

Fonte: dados da pesquisa

Os gestores entrevistados na Codistil relataram que o fato de terem trabalhado em empresas importantes em suas respectivas áreas de atuação foi importante para sua atual práxis de estratégia na empresa. Tal fato contribuiu para a obtenção de uma visão prática do trabalho, em que os respondentes da pesquisa obtiveram conhecimento e *know-how*. Tal fato possibilitou que os gestores utilizassem seus conhecimentos técnicos e acumulassem esses conhecimentos – voltados para sua área de atuação.

Na MCM, por sua vez, também foi identificado que os gestores aprendem por meio de experiências profissionais em empresas de referência. Enquanto na Codistil estas experiências ocorreram, em sua maioria, ao longo de uma “longa” trajetória profissional dos gestores antes de entrarem para o grupo Dedini, na MCM os respondentes indicaram algo diferente. Na segunda empresa, a maioria dos gestores teve experiências breves em empresas importantes no início da carreira, visto que entraram muito cedo para a organização atual. Segundo Angelo, estas empresas serviram de “escola” para o gestor, já que foram experiências profissionais de começo de carreira.

Além disso, na empresa MCM, foi observado que, além de experiências profissionais em empresas de referência, os gestores tiveram experiências profissionais com pessoas de referência dentro da própria MCM e Montcalm. Como a maioria dos gestores entrevistados começou a trabalhar na empresa desde muito cedo, a MCM foi uma de suas primeiras, e em alguns casos a primeira, experiência profissional. Por isso, as pessoas de referência citadas pelos entrevistados foram o diretor da empresa, outros gestores da organização, e pessoas da fundação da firma.

Na opinião de todos os gestores, o diretor da MCM, Pedro Morato, foi crucial para a atuação dos gestores dentro da organização. O conhecimento do negócio e do setor por parte do diretor foi tido pelos respondentes como uma experiência a ser seguida.

Além disso, aspectos pessoais do diretor, como tranquilidade e modo de relacionamento com os subordinados, também foi abordado pelos entrevistados. Os gestores também aprendem a realizar a práxis de estratégia por meio da experiência profissional com outros gestores dentro da empresa. Fábio, por exemplo, citou que a experiência do Gerente Comercial da empresa, Gerson, é fundamental para a sua práxis de estratégia na gerência de desenvolvimento de novos negócios. Por último, também foi identificado que a experiência de pessoas de fundação da empresa (tanto da MCM como da Montcam) agrega muito à práxis de estratégia dos entrevistados. Para Edivalter, ter trabalhado na obra com pessoas de referência que atuam desde a fundação da empresa trouxe muitos conhecimentos e prática para sua atuação como gestor.

Também foi identificado que os gestores aprendem refletindo sobre as experiências de disjunção vivenciadas nas organizações nas quais trabalham. Esta segunda categoria está ilustrada no quadro 12.

Casos	Codistil		MCM	
	Categoria		Categoria	
Refletindo sobre as experiências de disjunção vivenciadas nas organizações nas quais trabalham	Experiência de disjunção	Reflexão	Experiência de disjunção	Reflexão
	Fabricação de novos equipamentos	- Buscar constantemente novas informações - Interagir com colegas de trabalho	- Montagem de novas obras - Montagem de novos equipamentos - Negociação com novo cliente - Elaboração de projeto - Atuação em nova gerência	- Buscar constantemente novas informações - Interagir com colegas de trabalho - Evitar comemorações antecipadas de novos clientes

Quadro 12: Reflexões sobre as experiências de disjunção que geraram aprendizagem

Fonte: dados da pesquisa

O quadro 12 mostra as experiências de disjunção que os gestores enfrentaram e as reflexões que os mesmos tiveram, as quais geraram aprendizagem. Na Codistil, os gestores informaram que o

setor de petróleo e gás tem especificações técnicas e de produção de equipamentos que se diferenciam um pouco de outros setores em que a empresa já atua/atuou. Desta forma, a aprendizagem ocorreu em decorrência da reflexão sobre como fabricar novos equipamentos. Os gestores refletiram buscando novas informações sobre como montar o equipamento, assim como interagindo com colegas de trabalho na busca da melhor maneira de agir nestas situações.

Já na MCM, foram identificadas experiências de disjunção em relação às seguintes situações: montagem de novas obras, montagem de novos equipamentos, negociação com novo cliente, elaboração de projeto e atuação em nova gerência. Devido à rotatividade da atividade da empresa (por causa do grande número de obras), os gestores informaram que a mesma sempre está montando obras e equipamentos diferentes. A montagem de uma nova obra e/ou equipamento, por exemplo, exige uma série de documentos (com nomenclaturas específicas) e padrões de qualidade específicos da obra e/ou equipamento em questão, o que por vezes não é de total conhecimento do gestor e gera experiências de disjunção. Os gestores mostraram que refletem sobre estas experiências buscando constantemente novas informações e interagindo com outros atores dentro da empresa.

O gestor Gerson citou que uma experiência que teve em uma negociação com um novo cliente o fez refletir sobre seu posicionamento como negociador nestas situações, quando da participação em reuniões. A partir desta experiência, o gestor refletiu e concluiu que deve evitar comemorações antecipadas de novos clientes e só contar com o novo cliente depois do contrato devidamente assinado. Angelo cita a reflexão que fez, interagindo com colegas de trabalho, sobre a elaboração do projeto da biblioteca técnica na empresa. Fábio, por sua vez, relata as novas situações que passa em sua nova gerência nas quais aprende refletindo sobre as mesmas com o respaldo de colegas de trabalho.

Assim, segundo a teoria da aprendizagem pela experiência, os gestores nas duas empresas aprendem a realizar as práxis de estratégia por meio de experiências profissionais em empresas e com pessoas de referência na sua área de atuação e refletindo sobre as experiências de disjunção vivenciadas nas organizações nas quais trabalham.

As três subseções até o momento apresentadas cruzaram os casos no que se refere aos três primeiros objetivos específicos do estudo. Ou seja, os casos foram cruzados em relação às práxis de estratégia realizadas pelos gestores entrevistados, e às formas que esses gestores aprendem em seu contexto prático-social e por meio de experiências. Na próxima e última subseção, é feita a análise cruzada dos casos em relação ao quarto objetivo específico do estudo – entender quais adaptações foram realizadas pelos gestores nas práxis de estratégia.

4.3.4 Entendimento de quais adaptações foram realizadas pelos gestores nas práticas de estratégia referentes à gestão da qualidade

O quarto objetivo específico da pesquisa foi entender quais adaptações foram realizadas pelos gestores nas práticas de estratégia por eles realizadas. Neste sentido, esta última subseção da análise cruzada dos casos compara os achados do estudo nas duas empresas pesquisadas, Codistil e MCM, no que se refere às adaptações das práticas de estratégia. Abaixo, o quadro 13 exhibe as categorias formadas.

Categorias	Extinção e mudança de alguns aspectos da auditoria interna	Alteração de documentos
Casos		
Codistil	X	X
MCM	---	X

Quadro 13: Adaptações que foram realizadas pelos gestores nas práticas de estratégia

Fonte: dados da pesquisa

Conforme exposto no quadro 13, duas adaptações foram feitas pelos gestores nas práticas de estratégia: (1) a extinção e mudança de alguns aspectos da auditoria interna e (2) a alteração de documentos. Enquanto a primeira adaptação foi feita somente pelos gestores na Codistil, a segunda adaptação foi identificada nas duas empresas analisadas.

Na empresa Codistil, a primeira adaptação da prática identificada (extinção e mudança de alguns aspectos da auditoria interna) diz respeito às seguintes questões: (a) adição do fator segurança no programa ELOS; (b) divisão da auditoria em setores; e (c) extinção da divulgação do cronograma das auditorias. Fruto da interação e troca de informações entre os gestores e diversos atores (ver quadro 8), e fruto de experiências profissionais, o gestor Raimundo adicionou o fator segurança ao programa ELOS. Somado a isto, a auditoria foi dividida dentro da empresa. A mesma ficou mais focada e direcionada para os setores e atividades da organização. Também foi extinta a divulgação do cronograma das auditorias. As auditorias internas, antes divulgadas, passaram a ser surpresas – em consequência da experiência profissional anterior do gestor Adilson.

A segunda adaptação da prática de estratégia, alteração de documentos, foi feita pelos gestores nas duas empresas participantes da pesquisa. Tanto na Codistil como na MCM, os gestores alteraram alguns documentos por eles elaborados. O quadro 14 detalha essas adaptações.

Casos	Codistil	MCM
Categoria		
Alteração de documentos	Alteração no calendário de compensação de feriados	- Alteração de procedimentos ligados à obra - Alteração e criação de projetos novos - Alteração nos <i>checklists</i> das obras - Alteração nos orçamentos das obras - Alteração nas propostas técnicas para os clientes

Quadro 14: Alterações em documentos

Fonte: dados da pesquisa

Na empresa Codistil, o gestor Marcelo alterou o calendário de compensação de feriados (ligado à sua prática de elaboração de documentos), fruto da interação do gestor com pessoas da fábrica que possuem conhecimentos específicos da linha de produção, da carta de fábrica, etc. Estes conhecimentos específicos interferem no calendário na medida em que este calendário precisa levar em consideração os pedidos da empresa e respectivas datas de entrega, e o número de funcionários necessários para tal. Por isso, a interação com subordinados levou o gestor a alterar este documento.

Na organização MCM, os gestores alteraram os seguintes documentos: procedimentos ligados à obra, novos projetos de montagem, *checklists*, orçamentos e propostas técnicas. Foi identificado que, em função das especificidades das obras, os procedimentos ligados às mesmas (de montagem de equipamentos, por exemplo) foram modificados. Os gestores precisam aprender sobre esses procedimentos para daí normatizar isto dentro da empresa por meio de ações padrões.

Além disso, visando à melhoria nas obras, projetos de montagem são alterados, ou são criados novos projetos. A interação e a troca de informações entre os gestores e a experiência de trabalhar com pessoas de referência e de fundação da empresa (que possuem vasta experiência no setor) gera a alteração e criação destes projetos.

Também foi identificado que, por causa da norma ISO 9001, houve alteração nos *checklists* das obras, que passaram por normatização padrão. Os orçamentos das obras e as propostas técnicas de montagem entregues aos clientes, que são elaborados pelos gestores, também sofreram alterações. O primeiro pela interação dos gestores com pessoas de obra e o segundo devido às

diversas demandas dos clientes que fizeram os gestores refletirem e aprenderem sobre a experiência de disjunção, quando da negociação com estes clientes.

Portanto, os gestores na Codistil alteraram a práxis de realização de auditorias internas (por meio da extinção e mudança de alguns aspectos da auditoria interna) e a práxis de elaboração de documentos (por meio da alteração de alguns documentos). Por seu turno, os gestores na MCM alteraram somente a práxis de elaboração de documentos, alterando alguns dos documentos por ele elaborados.

Após esta análise cruzada dos casos, o próximo capítulo expõe as conclusões do estudo, implicações para a prática e as recomendações para estudos futuros, em que também são discutidos os achados da pesquisa com o respaldo da literatura acadêmica na qual o estudo se baseou. É o capítulo de conclusões, implicações e recomendações.

5 Conclusões, Implicações e Recomendações

Esta dissertação teve como objetivo principal de pesquisa entender como gestores da cadeia produtiva do Petróleo e Gás de Pernambuco aprendem a realizar a práxis da estratégia referentes à gestão da qualidade. Para tanto, foram utilizadas duas teorias de aprendizagem: a teoria da aprendizagem situada e a teoria da aprendizagem pela experiência. Além disso, a dissertação se baseou nos estudos em estratégia como prática para compor o estudo.

A metodologia utilizada pela pesquisa foi o estudo de múltiplos casos qualitativo (MERRIAM, 1998), visto que se julgou aqui ser este o tipo de pesquisa qualitativa mais adequado para compreender e analisar em profundidade os casos. Foram analisadas duas empresas pertencentes ao setor do petróleo e gás local: a Codistil do Nordeste S.A. e a MCM Construções e Montagens. Em cada empresa, gestores organizacionais foram entrevistados para a coleta dos dados do estudo. Tanto a escolha das organizações, como a escolha dos gestores entrevistados ocorreu mediante os critérios expostos no capítulo de metodologia. A perspectiva dos gestores entrevistados foi totalmente considerada, juntamente com documentos obtidos e observações feitas no local das empresas. Apesar disto, esta pesquisa admite a existência dos vieses da pesquisadora, e estratégias foram utilizadas pelo estudo para a redução do impacto destes vieses.

A análise dos dados ocorreu por meio da formação de categorias, e a posterior análise cruzada dos casos. Isto foi feito no capítulo 4, o qual tratou da análise dos resultados da pesquisa. Ou seja, esta análise foi feita com base nos quatro objetivos específicos do estudo, descritos no capítulo de introdução, e dividida em três seções: nas duas primeiras seções foram expostos os achados do estudo em relação à cada caso em específico, e na terceira seção a análise cruzada dos dois casos foi feita.

Após a descrição dos achados da pesquisa, é feita neste capítulo 5 a conclusão da pesquisa, incluindo-se a discussão dos resultados obtidos com base no referencial teórico do estudo. Aqui, o objetivo é também promover uma discussão de como os achados da dissertação, ou seja, de como os resultados obtidos por esta investigação científica estão relacionados com a literatura acadêmica utilizada pela pesquisa. Esta relação entre resultados e literatura acadêmica é feita na medida em que é analisado como os resultados da pesquisa corroboram, divergem ou ampliam os estudos da área. As implicações para a prática e as recomendações para estudos futuros também estão dispostas neste capítulo.

5.1 Conclusões

Nesta primeira seção, as conclusões da pesquisa são expostas juntamente com a discussão dos achados do estudo, a qual é feita de acordo com o referencial teórico utilizado pela dissertação. Isto se faz necessário visto que a discussão de como os achados da dissertação (os resultados obtidos por esta investigação científica) estão relacionados com a literatura acadêmica, utilizada pela pesquisa, pode gerar conclusões interessantes acerca dos casos. Foram constadas evidências que validam / corroboram e que ampliam as teorias que embasaram o presente estudo.

Assim como foi feito no capítulo de resultados, esta seção de conclusões está dividida de acordo com os objetivos específicos que nortearam o desenvolvimento da dissertação. Estes objetivos são os seguintes: (a) entender quais são as práticas atuais de estratégia realizadas pelos gestores referentes à gestão da qualidade, (b) entender como os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia, referentes à gestão da qualidade, em seu contexto prático-social, (c) entender como os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia, referentes à gestão da qualidade, a partir de suas experiências, e (d) entender quais adaptações foram realizadas pelos gestores nas práticas de estratégia referentes à gestão da qualidade.

5.1.1 As práticas atuais de estratégia realizadas pelos gestores são realização de auditorias, elaboração de documentos e participação em reuniões

As práticas atuais de estratégia realizadas pelos gestores nas organizações estudadas, relacionadas com a gestão da qualidade, e mais especificamente com a manutenção da norma ISO 9001, são: (1) realização de auditorias, (2) elaboração de documentos, e (3) participação em reuniões. A primeira prática abrangeu auditorias internas, auditorias com fornecedores, e auditorias com clientes.

De acordo com a literatura da área da estratégia como prática, existem três questões centrais que integram a prática da estratégia organizacional: a prática, a prática, e os praticantes. Este estudo se restringiu a identificar quais são as práticas de estratégia realizadas pelos gestores entrevistados, ou seja, as ações desempenhadas pelos praticantes da estratégia nas empresas Codistil e MCM.

Entretanto, buscou-se identificar e analisar somente as práticas de estratégia relacionadas com a prática de estratégia de gestão da qualidade.

Whittington (2006, p. 616) afirma que há uma tendência na literatura em se buscar entender a atividade atual das pessoas “na prática”; ou seja, o que é feito pelas pessoas no que se refere à estratégia. O autor exemplifica alguns dessas ações: reuniões da gerência, apresentações, elaboração de projetos, conversas (WHITTINGTON, 2006, p. 619). Neste sentido, a segunda e a terceira práticas de estratégia identificadas pela pesquisa (elaboração de documentos e participação em reuniões) corrobora a literatura relacionada. Foi identificado pela dissertação que os estrategistas respondentes elaboram uma série de documentos (cronogramas, gráficos, instruções operacionais) e não só projetos como citado por Whittington (2006). Além disso, os gestores também participam de reuniões fora da empresa e não só de reuniões de gerência como citado pela literatura.

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 9), por sua vez, afirmam que a prática pode ser operacionalizada em diferentes níveis dentro da empresa, até mesmo nas interações entre os atores envolvidos. Ou seja, em consonância com o exposto, a prática pode ser uma atividade de cunho mais individual, como a elaboração de documentos, e de cunho mais coletivo, como a participação em reuniões.

Tanto na Codistil como na MCM, os gestores entrevistados relataram que elaboram constantemente documentos diversos, assim como participam de reuniões. Pela fala dos respondentes, acredita-se aqui que, quando da participação nestas reuniões (quando os gestores também fazem apresentações de documentos) os praticantes da estratégia interagem com outros gestores, com subordinados, com superiores hierárquicos, com pessoas de outras empresas, o que caracteriza esta prática como uma ação de interação entre os praticantes da estratégia. Além disso, a própria elaboração de documentos exige dos gestores um contato com outras pessoas dentro e fora da empresa, caracterizando esta prática como algo parcialmente coletivo.

Também foi identificado pela pesquisa que, nas empresas estudadas, os gestores realizam auditorias. Estas auditorias são ações de monitoramento interno e com os fornecedores, análise e verificação de documentos, assessoramento de pessoas dentro da empresa, rastreabilidade de vários fatores como padrões de qualidade e segurança etc. Na segunda empresa estudada, a MCM, foi observado que também são feitas auditorias junto aos clientes da empresa.

Acredita-se nesta pesquisa que esta categoria (realização de auditorias) é um achado particularmente interessante visto que não foi identificado na literatura utilizada por esta dissertação nenhuma referência direta à esta prática. Dentre todas as práticas de estratégia citadas pelos autores utilizados por esta pesquisa, a realização de auditorias não é listada como uma ação do fazer

estratégico. Mas nesta pesquisa, esta práxis é citada pelos entrevistados como a mais importante para a manutenção dos padrões exigidos dentro de um programa de gestão da qualidade.

Neste sentido, esta investigação científica amplia os estudos da área da estratégia como prática no que se refere ao fator práxis dos gerentes. Isto é, em relação às ações estratégicas desenvolvidas pelos gestores nas organizações brasileiras estudadas da cadeia do petróleo e gás em Pernambuco.

É importante ainda adicionar que existem alguns “pontos obscuros” enumerados nos textos de estratégia como prática. Estes pontos se referem às questões ainda não analisadas na literatura relacionada. Assim, textos importantes da vertente da estratégia como prática propõem uma série de perguntas (questionamentos) a serem respondidas por pesquisas na área. Desta maneira, o presente estudo se relaciona com algumas dessas perguntas como: como e onde a estratégia é feita? Quem faz o trabalho formal da estratégia e de que maneira? (WHITTINGTON, 2003).

Em relação ao primeiro questionamento da literatura (como e onde a estratégia é feita), a pesquisa demonstrou que, nas empresas analisadas, a práxis de estratégia não é uma atividade totalmente solitária, individualizada. Pelo contrário, as práxis também acontecem de maneira conjunta e grupal, como é o caso da participação em reuniões. Além disso, a pesquisa também mostra que a estratégia é feita tanto dentro como fora da empresa, já que as atividades organizacionais relacionadas à gestão da qualidade ultrapassam as “barreiras geográficas” da empresa, como a participação em reuniões.

Quanto ao segundo questionamento (quem faz o trabalho formal da estratégia e de que maneira), foi evidenciada a importância dos gestores organizacionais neste sentido. É necessário, entretanto, que uma importante observação seja feita. Esta dissertação delimitou desde o início que iria analisar as práxis de estratégia realizadas, unicamente, pelos gestores organizacionais. Portanto, é fácil compreender que o trabalho formal da estratégia tenha sido feito unicamente por pessoas pertencentes ao nível gerencial das organizações. Isto não implica, contudo, que outras pessoas, pertencentes a outros níveis organizacionais, também desempenhem ações estratégicas. Apesar disto, a maneira como estes gestores realizam suas práxis de estratégia implica a interação com pessoas de diversos setores dentro e fora da empresa, demonstrando a complexidade da prática da estratégia organizacional. Vários gerentes citaram que interagem com outros gestores nas empresas nas quais trabalham, assim como com gerentes de outras organizações da cadeia do petróleo e gás.

Desta maneira, este trabalho tanto comprova como amplia a literatura especializada no que se refere às práxis de estratégia organizacional, contribuindo para a agenda da estratégia como prática.

A seguir, é feita a discussão dos resultados em relação ao segundo objetivo específico do estudo: entender como os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia, no que se refere à gestão da qualidade, em seu contexto prático-social.

5.1.2 Os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia interagindo e construindo significados com alguns profissionais e observando outros atores nas comunidades de prática

O segundo objetivo específico do estudo segue a orientação da teoria da aprendizagem situada, a qual entende que a aprendizagem no local de trabalho é uma ação situada e ocorre em função de um dado contexto sócio-cultural-temporal. Noções como interação e comunidades de prática são temas centrais nesta teoria.

A análise dos casos mostrou que os aspectos mais marcantes da aprendizagem da prática de estratégia dos gestores, segundo esta teoria, foram a interação e a observação de diversos atores nas comunidades de prática. Os dados obtidos pela pesquisa mostram que os gestores aprendem a realizar a prática de estratégia participando de comunidades de prática. Nestas comunidades, os gestores aprendem interagindo e construindo significados com alguns atores, e observando outros atores. Estes achados validam importantes aspectos da teoria da aprendizagem situada utilizada pela pesquisa.

A literatura acadêmica sobre estratégia vem enfatizando questões relacionadas com a aprendizagem nas empresas para explicar o fazer estratégico nas organizações. A ênfase na aquisição informal de habilidades da aprendizagem situada, por exemplo, tem se tornado importante no estudo sobre estratégia (WHITTINGTON, 2001). Até mesmo atividades inicialmente individuais remetem inevitavelmente a uma esfera social e o fazer da estratégia, portanto, também tem um caráter fundamentalmente social.

Nesta ótica, Whittington (2001) afirma que falta uma conexão maior nas pesquisas em estratégia como prática com o fator social de nível mais macro. O autor argumenta ser esta ligação inevitável visto que a prática da estratégia em sua esfera micro depende de razões macro, relacionadas com o ambiente mais amplo de negócios como um todo. A gestão da qualidade, por exemplo, se insere nesta questão e a obtenção da norma ISO 9001 foi justamente resultado de uma esfera mais macro, por vezes externa à empresa. Isto porque a certificação surgiu de uma

necessidade maior (relacionada com o ambiente de negócios mais amplo) de padronização dos processos internos, serviços e produtos de empresas em diversos setores.

Além disso, muitas das práticas de estratégia são geradas por firmas líderes, empresas de consultoria e escolas de negócios – todas pertencentes ao escopo social mais amplo que ultrapassa as barreiras geográficas da firma. O macro contexto social e econômico não é só externo à organização, mas também internalizado em tudo que acontece na empresa (WHITTINGTON, 2001). No caso das empresas estudadas, em que este macro contexto é caracterizado por grande normatização, as práticas de estratégia internas voltadas para a gestão da qualidade nas empresas são diretamente influenciadas por questões externas às organizações – questões estas inseridas em um contexto maior externo às firmas, mas que interferem profundamente nas ações internas de gestão da qualidade das empresas.

De acordo com a teoria da aprendizagem situada, a aprendizagem seria o resultado da participação dos indivíduos envolvidos em práticas sociais, ou seja, a participação diária na vida social e organizacional. Neste sentido, os resultados desta dissertação confirmam a importância de um conceito fundamental para a aprendizagem situada: o de comunidades de prática. Lave e Wenger (1991, p. 98) definem comunidades de prática como “um sistema de relacionamentos entre pessoas, atividades, e o mundo; que se desenvolve com o tempo e em relação a outras comunidades de prática”. Portanto, foca nas dimensões de interação social da aprendizagem situada.

Já Wenger (2004, p. 2) define comunidades de prática como “grupos de pessoas que compartilham uma paixão por algo que sabem como fazer, e interagem regularmente de forma a aprender a como fazer tal coisa melhor”. Além disso, a comunidade de prática pode ser entendida como uma “agregação informal definida não apenas por seus membros, mas pelas maneiras compartilhadas com que eles fazem as coisas e interpretam eventos” (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 277).

Foi identificado que os indivíduos entrevistados participam de comunidades de prática dentro e fora das organizações nas quais trabalham. Eles compartilham conhecimento sobre suas respectivas funções, interagem regularmente entre si e com pessoas das suas mesmas áreas de atuação, e constroem significados conjuntamente. Todos estes achados estão de acordo com a literatura especializada.

É importante notar que se percebe a importância da interação dos gestores com atores diversos nas comunidades de prática, seja construindo significados seja observando outras pessoas. Isto está de acordo com a teoria da aprendizagem situada que frisa o fator da interação e construção de significados coletiva (LAVE; WENGER, 1991; EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001).

Como destacado na análise cruzada dos casos, a interação dos gestores com outros atores nas comunidades de prática ocorre com pessoas diferentes, que não necessariamente fazem parte do local de trabalho dos entrevistados. Estas pessoas são subordinados e superiores hierárquicos, amigos da mesma área de atuação, pessoas de fundação da empresa, pessoas do setor do petróleo e gás local, dentre outros. Este achado está em consonância com o entendimento de Lave e Wenger (1991) de que o aprendizado no ambiente de trabalho ocorre por meio da participação não só em uma, mas em várias comunidades de prática. Além disso, a constante interação com vários atores nas comunidades de prática permite aos gestores a construção de significados, envolvendo um processo de negociação destes significados (LAVE; WENGER, 1991).

Segundo Didier e Lucena (2008), a aprendizagem é um processo de construção de significados, no qual as pessoas formam sentido através de experiências e o conhecimento é construído pelo aprendiz. Esta corrente assume que as pessoas aprendem interagindo com outras pessoas em contextos sociais e enfatiza a importância deste contexto social na interação do aprendiz com o ambiente e com outros aprendizes.

Desta forma, como esta teoria tem como suposição inicial a noção de que a aprendizagem ocorre, e de que o conhecimento é criado, através de conversas e interações entre pessoas, o que foi dito pelos respondentes da pesquisa confirma tal fato: gestores de empresas inseridas no setor em análise estão sempre trocando informações e interagindo entre si, e conseqüentemente construindo significados em conjunto.

Além disso, a teoria da aprendizagem situada entende que a aprendizagem ocorre em função da atividade, contexto e cultura em que tem lugar, ou seja, é uma aprendizagem situada, requerendo, portanto, contexto real ou ambientes de aprendizagem o mais rico possíveis, que procurem refletir e interpretar uma situação de interação social (LAVE; WENGER, 1991). Aqui, as interações que acontecem no contexto social são centrais para a aprendizagem. Brown e Duguid (1991) reforçam esta idéia quando afirmam que o conhecimento é sempre situado e que a aprendizagem nos locais de trabalho deve sempre ser concebida como *learning-in-working*.

Assim, nas duas empresas estudadas foi observado que o contexto interno é propício para a aprendizagem dos gestores organizacionais. Pelo que foi observado nas visitas às empresas e extraído das entrevistas com os gestores, as instalações da empresa e a cultura organizacional se mostraram favoráveis nesta direção. O fato de os gestores trabalharem perto uns dos outros, em ambientes estruturados, facilita a troca de informações. Em adição, nas duas empresas estudadas a geração de conhecimento entre os gestores é estimulada mediante a abertura, interna e externa à empresa, para intercâmbio de idéias e constante interação entre pares; o que sinaliza uma cultura organizacional propícia para a aprendizagem.

A análise deste contexto organizacional se faz interessante e necessária visto que mais do que entender como o conhecimento e a aprendizagem acontecem por meio de práticas de trabalho nas empresas, é preciso também considerar o contexto maior, passível de alianças e redes globalizadas (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000).

Os resultados da pesquisa confirmam as orientações teóricas de importantes autores da área de aprendizagem, como Lave e Wenger (1991) e Gherardi, Nicolini e Odella (1998), já que foi evidenciado que a aprendizagem ocorre no dia-a-dia dos gestores, em que os mesmos têm contato com diversas pessoas. O caráter coletivo da aprendizagem situada foi fortemente observado neste estudo.

Vale destacar que o presente trabalho reforça alguns estudos anteriores da área da aprendizagem organizacional por dois motivos principais. Primeiro, esta pesquisa foi realizada em empresas brasileiras pertencentes à um setor local em real crescimento e carente de estudos, o do petróleo e gás. Pesquisas realizadas por autores da área da aprendizagem situada, como Gherardi, Nicolini e Odella (1998), analisaram setores diferentes e em países também diferentes. Todavia, os achados dos estudos se assemelham com a presente pesquisa, reforçando a teoria. Segundo, esta pesquisa foca na aprendizagem da práxis de estratégia, fazendo a junção entre a área da aprendizagem e estratégia organizacional. Esta junção, conforme autores da área da estratégia como prática (JOHNSON et al, 2007; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2003; 2006), ainda carente de estudos, se faz muito necessária no campo teórico em questão visto que pouco se sabe sobre quais são as práxis de estratégia realizadas por gestores organizacionais e como eles aprendem estas práxis. Acredita-se que esta pesquisa conseguiu responder a estas questões no escopo empírico analisado.

A teoria da aprendizagem situada indica algumas limitações na visão tradicional de aprendizagem. Estas limitações dizem respeito ao fato de a aprendizagem ser considerada uma ação individual e à parte de qualquer outra ação dentro da empresa. Além disso, essas limitações se referem ao entendimento de que a aprendizagem ocorre quando da participação em aulas formais, treinamentos, cursos etc. (LAVE; WENGER, 1991; GHERARDI, NICOLINI; ODELLA; 1998).

Lave e Wenger (1991), por exemplo, rejeitam os modelos convencionais de transferência que isolam o conhecimento da prática e desenvolvem a visão de aprendizagem como sendo fruto de uma construção social, “posicionando o conhecimento” no contexto da prática em si. Este contexto abrange, principalmente, as comunidades de prática.

Assim, a teoria defende que a aprendizagem também ocorre em momentos diversos do dia-a-dia de trabalho, em interações entre as pessoas, e fruto do contexto organizacional – que pode ser propício ou não à aprendizagem.

Neste sentido, esta pesquisa ratifica o acima exposto já que foi identificado pela fala dos respondentes que os mesmos aprendem de diversas formas dentro e fora da empresa, e não só pela participação em cursos e aulas formais. Como já observado no início do capítulo de resultados, os próprios gestores entrevistados demonstraram com suas respostas iniciais que pouco relacionam situações informais do dia-a-dia do trabalho (como observações e interações) com aprendizagem. Tal fato, contudo, não prejudicou a pesquisa visto que no decorrer da coleta de dados a pesquisadora pôde obter dados interessantes para o objetivo do estudo. Ou seja, foi comprovado aqui, assim como em outros estudos da área, que a aprendizagem também decorre de aspectos mais informais como a interação e observação no local de trabalho, e não só do aspecto mais formal e tradicional como cursos e treinamentos.

Os gestores Raimundo (Codistil) e Edivalter (MCM), por exemplo, citaram mais de uma vez que aprendem a realizar suas práticas de estratégia ao observar e interagir com subordinados, superiores hierárquicos e pessoas de fundação da empresa. Aliás, foi fator unânime nas falas dos gestores da MCM que o contato com o diretor da empresa, Pedro Morato, foi e ainda é crucial para a aprendizagem dos mesmos.

Por conseguinte, as múltiplas interações entre os gestores e alguns atores e as diversas observações de outras pessoas nas comunidades de prática caracteriza a aprendizagem da prática de estratégia destes gestores no contexto prático-social como algo complexo e diverso. Esta pesquisa conclui que a participação em comunidades de prática, mediante a interação com e observação de alguns atores é fator fundamental para a aprendizagem da prática de estratégia dos gestores entrevistados nas empresas analisadas.

Em seguida, é discutida na próxima subseção a maneira que os gestores entrevistados aprendem a realizar suas práticas de estratégia, referentes à gestão da qualidade, a partir de suas experiências.

5.1.3 Os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia por meio de experiências profissionais com pessoas e em empresas de referência na sua área de atuação e ao refletir sobre as experiências de disjunção vivenciadas nas organizações nas quais trabalham

Esta terceira subseção discute e gera conclusões sobre os resultados da pesquisa referentes ao terceiro objetivo específico do estudo: entender como os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia, referentes à gestão da qualidade, a partir de suas experiências.

Como já exposto no capítulo de resultados, os achados categorizados em função do terceiro objetivo de pesquisa dizem respeito ao fato de que os gestores aprendem por meio de experiências profissionais em empresas de referência, por meio de experiências profissionais com pessoas de referência na sua área de atuação, e ao refletir sobre as experiências de disjunção. Estes resultados estão em consonância com a teoria da aprendizagem pela experiência e, portanto, corroboram a literatura relacionada.

Segundo Wenger (1998), as experiências pelas quais os atores sociais passam ao longo da vida podem ajudar a formar a identidade destes indivíduos. Assim, as experiências profissionais dos gestores entrevistados em empresas importantes foi algo válido para a aprendizagem da prática de estratégia. Além disso, o contato com pessoas de referência na sua área de atuação contribuiu para a formação de identidade dos entrevistados no que diz respeito às suas práticas de trabalho.

Os estrategistas formaram uma maneira de trabalhar baseada em experiências profissionais anteriores e baseada nas experiências de disjunção. Como dito por alguns destes gestores, o contato com pessoas de vasto conhecimento na sua área de atuação os ajudou, e ainda os ajuda, a formar uma maneira de trabalhar. Este fato é citado por gestores na empresa MCM, os quais informaram ser o contato com profissionais reconhecidos em suas áreas como fator bastante importante para suas aprendizagens de práticas de estratégia.

A gestão da qualidade em empresas do setor do petróleo e gás é algo tido pelos gestores entrevistados como algo bastante particular e diverso de outros setores, visto que este é um setor muito regulamentado. As normas a serem seguidas diferem em relação ao equipamento a ser fabricado e montado, e em relação ao fornecedor, o que leva os gestores a sempre estarem diante de situações novas. As experiências de trabalho anteriores e a constante reflexão sobre as novas demandas das empresas nas quais trabalham ajudam os estrategistas a realizarem suas práticas de estratégia organizacional de maneira mais eficiente.

O gestor Fábio, por exemplo, frisou o respaldo profissional do gestor Gerson (responsável pelo setor comercial na MCM), como uma experiência singular na sua atuação na sua nova gerência, a de Desenvolvimento de Novos Negócios.

De acordo com a aprendizagem pela experiência, a reflexão crítica, a interação social e o papel do contexto organizacional se constituem como fatores significativos para a aprendizagem nas organizações. Apesar de esta teoria ter um foco mais individual (principalmente no que se refere à reflexão do indivíduo aprendiz), a mesma não descarta o fator coletivo da aprendizagem que ocorre

nas organizações, ressaltando também a importância da interação no local de trabalho e do contexto organizacional propício ou não para a aprendizagem. Isto porque os indivíduos vivem em um mundo social experimentando diversas situações, em um processo de interação constante com objetos e pessoas (DEWEY, 1938), em que a experiência envolve o relacionamento entre as pessoas e o ambiente sócio-cultural-temporal, acontecendo no mundo real (JARVIS, 1987).

Esta semelhança de análise (aspecto coletivo da aprendizagem) entre a aprendizagem situada e a aprendizagem pela experiência foi ressaltada, por exemplo, por Elkjaer (2001) a qual acredita que as duas teorias estão inseridas na mesma área do saber, apesar de enfatizarem aspectos diferentes. Para ambas, o processo de aprendizagem está inserido em uma “prática social, o que significa que a aprendizagem envolve mudanças tanto na prática social como em indivíduos engajados com uma contínua reorganização e reconstrução de sua experiência” (ELKJAER, 2001, p.113-114).

Nas empresas analisadas, os pontos citados acima foram observados. Primeiro, o fato de os gestores aprenderem por meio de experiências profissionais em empresas de referência implica, necessariamente, a interação com diversos atores nestas empresas. Ou seja, a aprendizagem não se constitui somente de uma atividade individual. A própria experiência de se trabalhar com profissionais de referência na área de atuação dos gestores gerou aprendizagem justamente como resultado de uma forte interação entre os gestores-aprendizes e os profissionais relacionados. Segundo, aprender ao refletir sobre experiências de disjunção ressalta o que a literatura entende como uma aprendizagem mais individual, em que os gestores foram aprendendo ao refletir sobre experiências em que seus estoques de conhecimento foram insuficientes para lidar com a nova situação.

Em adição, Schön (1983) reconhece que a reflexão crítica é um aspecto essencial do processo de aprendizagem. A reflexão não só é um elemento importante fruto da experiência de uma aprendizagem potencial, como também a própria prática social pode ser reflexiva (SCHÖN, 1983). As situações em que a reflexão ocorre são geralmente caracterizadas pelo que a literatura nomeia de *reflection in action* (SCHÖN, 1983). Ou seja, a reflexão ocorre ao mesmo tempo em que a ação está ocorrendo.

Em consonância com a literatura, os achados da pesquisa mostram que a práxis de estratégia em si realizada pelos gestores se constitui como uma ação reflexiva, visto que muitas vezes os gestores se viram diante de situações novas em que os mesmos tiveram que refletir de forma a posteriormente agir.

Isto está de acordo com a literatura conforme o trecho a seguir: “quando não há um desnível entre o estoque de conhecimento do indivíduo e sua percepção do mundo sócio-cultural-temporal, a

sua ação pode ser dada como certa e pouca ou nenhuma reflexão ou aprendizado ocorrerá” (JARVIS, 1987, p.169). Como houve um desnível entre o conhecimento dos gestores em algumas situações pelas quais os mesmos passaram, houve aprendizagem justamente pela reflexão sobre esta situações, ou experiências de disjunção.

Por conseguinte, os resultados da pesquisa, por meio das respostas dos gestores, corroboram a literatura relacionada, já que foi identificado que os mesmos aprendem por meio de experiências profissionais com pessoas e em empresas de referência na sua área de atuação, e refletindo sobre as experiências de disjunção. Esta pesquisa chegou à conclusão que estes dois aspectos categorizados foram cruciais para a aprendizagem da práxis de estratégia nas organizações analisadas.

Por último, na próxima subseção, os resultados da pesquisa que se referem ao quarto objetivo específico do estudo são discutidos.

5.1.4 As adaptações realizadas pelos gestores nas práxis de estratégia foram extinção e mudança de alguns aspectos da auditoria e alteração de documentos

Nesta quarta subseção são discutidos os resultados da pesquisa referentes às adaptações realizadas pelos gestores nas práxis de estratégia. A dissertação obteve como resultado que os gestores adaptaram suas práxis na medida em que houve: (1) extinção e mudança de alguns aspectos da auditoria interna e (2) alteração de documentos.

Este trabalho identificou que os gestores entrevistados na Codistil adaptaram a sua práxis de realização de auditorias na medida em que extinguiram e mudaram alguns aspectos da auditoria interna. Os estrategistas excluíram a divulgação do cronograma das auditorias internas que, antes divulgadas, passaram a ser surpresa na empresa. Além disso, os gestores mudaram a auditoria ao adicionar o fator segurança no programa ELOS e ao dividir a auditoria em setores, em que cada departamento passou a receber uma pontuação própria.

Os gestores entrevistados nas duas empresas também adaptaram a sua práxis de elaboração de documentos. Na Codistil, por exemplo, o gestor Marcelo alterou a maneira como elabora o calendário de compensação de feriados. O estrategista, ao interagir mais com outros funcionários da fábrica, passou a elaborar o calendário segundo as demandas da produção. Já na MCM, alterações

nos procedimentos internos, nos *checklists* e nos orçamentos das obras são alguns exemplos de mudanças realizadas pelos gestores na práxis de elaboração de documentos.

Como já explanado, a práxis de estratégia está relacionada às atividades em si desempenhadas pelos praticantes de estratégia nas empresas, ou seja, ao que as pessoas realmente fazem “na prática” [*grifo do autor*]; à ação das pessoas. A práxis pode ser operacionalizada em diferentes níveis, do institucional ao micro, sendo um fenômeno dinâmico resultado das interações entre os níveis (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 9). Whittington (2006, p. 619) cita como exemplos de práxis de estratégia reuniões entre os praticantes da estratégia, apresentações, desenvolvimento de projetos, conversas informais, encontros de negócio, participação em consultorias, etc.

De acordo com Wilson e Jarzabkowski (2004), existem três dimensões em que os estrategistas podem se engajar no que diz respeito ao *strategizing*: a dimensão iterativa, a dimensão projetiva, e a dimensão prático-avaliativa.

A primeira dimensão, a iterativa, diz respeito à reprodução de modelos prévios. A segunda dimensão, a projetiva, envolve projeções do futuro em que o estrategista é visto como um visionário. A terceira dimensão, a prático-avaliativa, lida com a capacidade do estrategista em realizar o trabalho conforme as condições do aqui e agora.

Desta forma, tanto a segunda como a terceira dimensão envolvem adaptações nas práxis de estratégia visto que os estrategistas fazem alterações nas práxis segundo suas reflexões; fruto de aprendizagens diversas. Estas aprendizagens decorrem tanto da interação e observação de outros atores, como de experiências profissionais anteriores.

As duas categorias formadas pela pesquisa, extinção e mudança de alguns aspectos da auditoria interna e alteração de documentos, corroboram a literatura já que os gestores estrategistas adaptaram suas práxis de estratégia em função de suas aprendizagens. Ou seja, são categorias que se inserem na dimensão projetiva e prático-avaliativa do *strategizing*. Em relação à dimensão projetiva, que envolve projeções do futuro, os gestores entrevistados demonstraram com suas respostas que adaptaram suas práxis de estratégia na tentativa de evitar problemas que pudessem vir a ocorrer na organização. O fator surpresa adicionado na auditoria interna da Codistil exemplifica tal fato na medida em que os gestores modificaram esta práxis para evitar erros quando do monitoramento dentro da empresa. Já no caso da dimensão prático-avaliativa, que lida com a capacidade do estrategista em realizar o trabalho conforme as condições do aqui e agora, foi identificado, por exemplo, que a adaptação na práxis de elaboração de documentos ocorreu, dentre outros fatores, como consequência de novas / atuais demandas do setor de petróleo e gás.

Na primeira categoria, que diz respeito somente à primeira empresa analisada – Codistil, alguns aspectos da auditoria interna da empresa foram extintos e modificados como consequência da aprendizagem dos gestores. A interação e observação de terceiros quando da participação em comunidades de prática e experiências anteriores de trabalho em empresas de referência geraram aprendizado nos gestores que conseqüentemente adaptaram suas práxis de estratégia.

Segundo Paroutis e Pettigrew (2007), a proposta da estratégia como prática favorece ações gerenciais situadas e estabilidade estratégica juntamente com a mudança estratégica. A vertente da estratégia como prática entende que a mudança estratégica possui um caráter mais individual (ao focar nos estrategistas), ao invés de simplesmente focar em uma série de eventos de mudança no nível de análise da firma, como os estudos de processo de estratégia tendem a fazer.

Este trabalho seguiu esta orientação ao identificar as adaptações feitas nas práxis de estratégia dos gestores participantes do estudo, focando, portanto, nas mudanças realizadas pelos estrategistas. Ou seja, nas mudanças que os estrategistas fizeram nas suas práxis de estratégia. Isto não implica, contudo, que não existam mudanças estratégicas importantes de nível organizacional.

A adaptação da estratégia, ou das ações estratégicas, refere-se às atividades de exploração, de transformação e de criatividade que iniciam ou mudam padrões de ação socialmente formados (PAROUTIS; PETTIGREW, 2007). O resultado destas atividades pode ser várias formas de mudança, como ajustamentos incrementais ou reorientações radicais. Foi identificado no estudo que as adaptações nas práxis de estratégia se caracterizam como ajustamentos incrementais já que foram resultado das aprendizagens dos gestores ao longo de suas carreiras profissionais.

Assim, a adaptação pode ser entendida como uma constante mudança na prática que surge da interação entre os contextos micro e macro da empresa (PAROUTIS; PETTIGREW, 2007). Todos os gestores entrevistados citaram existir um elo entre as pessoas do setor do petróleo e gás local. As interações dos gestores entrevistados (contexto micro) com o setor local (contexto macro) foi fator influenciador para as adaptações feitas pelos gestores em suas práxis de estratégia. A alteração de documentos feita por alguns gestores, por exemplo, foi também fruto do contato destes gestores com pessoas de outras empresas pertencentes à mesma cadeia. Um exemplo disto foi a alteração realizada nos *checklists* das obras da MCM que ocorreu segundo nomenclatura nova adquirida através da interação com outros profissionais. Os estrategistas modificaram a maneira de elaborar estes documentos ao criar padrões de vocabulário e *layout* dos mesmos.

Conforme a literatura da área, as empresas necessitam tanto de continuidade como de mudança, ou seja, da habilidade de conduzir negócios e de se adaptar. Assim, como ressalta Jarzabkowski (2004, p. 548), “comunidades situadas e contexto dentro da empresa são extremamente importantes para práticas de estratégia recursivas ou adaptativas”. Assim, as

adaptações da práxis identificadas surgiram do aprendizado que os gestores tiveram ao participar de comunidades de prática assim como devido ao contexto interno das organizações estudadas que se mostrou propício ao aprendizado dos gestores participantes da pesquisa. Além disso, experiências profissionais anteriores contribuíram neste sentido.

Ademais, os achados da dissertação corroboram os achados de Paroutis e Pettigrew (2007, p. 111). Isto porque as adaptações feitas pelos entrevistados foram, freqüentemente, resultado da reflexão do estrategista no que se refere à sua práxis de estratégia.

Paroutis e Pettigrew (2007, p. 120) ainda concluíram que mudanças ocorrem quando há uma maior colaboração entre os atores envolvidos com o fazer da estratégia. Os achados deste estudo reforçam tal fato já que os estrategistas adaptaram alguns aspectos de suas práxis de estratégia como consequência, por exemplo, de suas interações com outros profissionais quando da participação nas comunidades de prática. É o exemplo das alterações feitas pelos gestores da MCM nos *checklists* das obras, que ocorreu depois das interações dos gerentes com outras pessoas nas CoPs das quais participam.

Assim, este estudo conclui que as adaptações das práxis de estratégia foram resultado, principalmente, da interação dos gestores com diversos atores e das experiências profissionais passadas destes gestores. Estes achados validam a literatura utilizada pela pesquisa.

Esta seção de conclusões discutiu os resultados ou achados da pesquisa de acordo com a literatura utilizada como embasamento teórico do estudo e, a partir disto, demonstrou as conclusões do estudo. Na próxima seção as implicações para a prática do estudo são dispostas.

5.2 Implicações para a prática

Depois de dispostas às conclusões do estudo, esta pesquisa passa a indicar nesta seção as contribuições do trabalho para a prática gerencial. Conforme já exposto no capítulo de introdução, o principal grupo interessado nos resultados desta pesquisa é formado por gestores entrevistados, por gestores organizacionais da cadeia produtiva em questão, do petróleo e gás, assim como também por gestores organizacionais de outros setores que podem se familiarizar com as práxis de estratégia do setor em análise e, a partir disto, melhorar as suas próprias práxis.

O achado da pesquisa que se refere à aprendizagem fruto da interação social e observação de pares se constitui como uma informação valiosa para os estrategistas organizacionais, visto que os mesmos podem passar a enxergar novas formas de aprender no local de trabalho. Geralmente

relacionada ao aspecto formal (cursos, treinamentos, etc.), a aprendizagem também decorre de aspectos mais informais como interação no ambiente de trabalho e contato com pessoas diversas. É importante que os gestores tenham acesso a esse tipo de informação, que demonstra o quão variado é a aprendizagem organizacional. Os mesmos podem reforçar situações de interação com superiores hierárquicos e subordinados, assim como com parceiros e outros pares, já que foi concluído com esta pesquisa que a interação com estes diversos atores se constitui como fator estimulador para a aprendizagem.

Outro achado relevante diz respeito à aprendizagem fruto de experiências profissionais anteriores em empresas importantes e com pessoas de referência na área de atuação dos gestores. Por meio deste dado, os gestores podem reforçar contatos com antigos colegas de trabalho com os quais os mesmos trabalharam, de forma a sempre manter uma rede para troca de informações.

Algumas das ações atuais desenvolvidas pelos gestores entrevistados pela pesquisa foram ações anteriormente desenvolvidas, em empresas nas quais os estrategistas já trabalharam. Manter contato com essas empresas pode ser valioso no que se refere à troca de experiências positivas e/ou negativas.

Por último, acredita-se nesta pesquisa que os resultados da mesma demonstram que a práxis da estratégia e a aprendizagem da práxis da estratégia não estão somente relacionados com ações formais dentro da empresa, mas também, e principalmente, com aspectos informais e do próprio cotidiano da organização. A habitual ação de participar de reuniões é um exemplo esclarecedor neste sentido. Caracterizada muitas vezes como uma ação burocrática dentro das empresas, a participação em reuniões é uma práxis de estratégia fundamental para o bom andamento da prática de estratégia organizacional. O debate constante, a contínua troca de informações e o contato com outros estrategistas nestas reuniões são fatores cruciais para a prática da estratégia nas empresas estudadas. Tanto gestores da área, como estrategistas de outros segmentos industriais, podem passar a analisar a sua participação em reuniões como algo mais estratégico e menos burocrático dentro das organizações nas quais trabalham.

Depois de descritas as implicações para a prática, esta pesquisa faz, na próxima seção, as recomendações para estudos futuros. Estas recomendações são feitas com base nos achados do presente estudo e com base na literatura na qual a dissertação se baseou.

5.3 Recomendações para estudos futuros

Apesar de esta pesquisa ter obtido conclusões sobre a aprendizagem da prática da estratégia de gestores de organizações da cadeia do petróleo e gás em Pernambuco, outros trabalhos científicos podem, e devem, ser produzidos de forma a aprofundar algumas questões relacionadas ao tema.

Este aprofundamento é válido do ponto de vista acadêmico visto que o mesmo pode colaborar com a literatura especializada tanto corroborando com os achados desta e de outras pesquisas, como divergindo com ou ampliando o conhecimento da área. Isto é, por sinal, algo bastante defendido pelos autores de estratégia como prática que demonstram em seus textos a necessidade de um maior aprofundamento no campo. Além disso, este aprofundamento também é válido no que se refere ao escopo empírico, já que outras cadeias e setores produtivos devem ser analisados para verificar os achados desse e de outros estudos em diversos segmentos empíricos.

Desta maneira, para ampliar o entendimento da aprendizagem da prática da estratégia de gestores organizacionais da cadeia do petróleo e gás de Pernambuco, em outras situações, e validar as conclusões apresentadas nesta pesquisa, esta dissertação sugere que estudos futuros busquem:

- Ampliar a análise no que se refere ao campo empírico de forma a verificar se os achados desta pesquisa se encaixam em outras situações e/ou contextos; ou seja, analisar outros setores para investigar a compatibilidade e/ou incompatibilidade com os resultados aqui obtidos;
- Realizar estudos que se proponham a investigar a aprendizagem da prática social da estratégia, que em seu aspecto mais amplo se refere às rotinas e procedimentos institucionalizados dentro da organização;
- Realizar estudos que se proponham a investigar como a práxis de estratégia interfere na prática de estratégia organizacional e vice-versa;
- Realizar estudos que se proponham a investigar o processo de adaptação das práticas de estratégia e como a aprendizagem interfere neste processo.

Referências

ABNT. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/default.asp?resolucao=1024X768r>. Acesso em 27 de abril de 2008.

ABNTCB25. Disponível em: <http://www.abntcb25.com.br>. Acesso em 17 de maio de 2008.

ANTONACOPOULOU, E. P. Strategizing as practicing: strategic learning as a source of connection. In: COSTANZO, L. A.; MACKAY, R. B. **The handbook of research on strategy and foresight**, Edward Elgar: 2009.

ANTONACOPOULOU, E. P. The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. **Management Learning**, v. 37, n. 4, p. 455-473, 2006.

BAPUJI, H.; CROSSAN, M. From questions to answers: reviewing organizational learning research. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 397-417, 2004.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Portugal: Porto Editora, 1994.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CYERT, R; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. New Jersey: Prentice Hall, 1963.

DEWEY, J. **Experience and education**. The Kappa Delta Pi Lecture Series, 1938.

DIDIER, J. M. O. L.; LUCENA, E. A. Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. **O&S**, v. 15, n. 44, p. 129-148, 2008.

EASTERBY-SMITH, M.; CROSSAN, M.; NICOLINI, D. Organizational learning: debates past, present and future. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 6, p. 783-796, 2000.

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

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. In: HUBER, G.; VAN DE VEM, A. (Org.). **Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

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

FENWICK, T. Understanding relations of individual collective learning in work: a review of research. **Management Learning**, v. 39, n. 3, p. 227-243, 2008.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

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**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, G.; DVORSAK, P.; HEIL, T. Indústria Petroquímica Brasileira: situação atual e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 21, p. 75-104, 2005.

HANDLEY, K.; STURDY, A.; FINCHAM, R.; CLARK, T. Within and beyond communities of practice: making sense of learning through participation, identity and practice. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 3, p. 641-653, 2006.

INVESTE SÃO PAULO. Disponível em: <http://www.investimentos.sp.gov.br/setores/petroleo-gas>. Acesso em 05/05/2010.

ISO. Disponível em: <http://www.iso.org>. Acesso em 12 de maio de 2008.

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

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

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

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice**: research directions and resources. New York: Cambridge University Press, 2007.

KARAWEJCZYK, T. C.; FILHO, T. S. T.. **A articulação entre mudança e aprendizagem organizacional**: contribuições para o entendimento deste fenômeno organizacional. XXXII Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, 2008.

KING, N. de O. **Revista Controle da Qualidade**, ano 8, n. 82, p. 48, São Paulo, 1999.

KOLB, A. Y.; KOLB, D. A. Learning styles and learning spaces: enhancing experiential learning in higher education. **Academy of Management Learning and Education**, v. 4, n. 2, p. 193-212, 2005.

KOLB, D. A. Management and the Learning Process. **California Management Review**, v. 18, n. 3, p. 21-31, 1976.

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

LINDKVIST, L. Knowledge Communities and Knowledge Collectivities: a typology of knowledge work in groups. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 6, p. 1189-1210, 2005.

LUCENA, E. A. **Aprendizagem de Executivos e sua Repercussão nas Estratégias de Organizações Fornecedoras da Cadeia Produtiva do Petróleo, Gás e Indústria Naval de Pernambuco**. Projeto de pesquisa aprovado pelo CNPQ, 2008.

MARANHÃO, M. **Sistemas da qualidade conforme a ISO 9000**. São Paulo: Sinduscon, 1999.

MARANHÃO, M. **ISO 9000: manual de implantação versão ISO 2000**. 3.ed. Rio de Janeiro: Qualitimark, 2001.

MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1986.

MCM. Disponível em: <http://www.mcmmontagens.com.br/v4/index.php>. Acesso em 01 de junho de 2011.

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

MERRIAM, S; CAFFARELLA, R. Key theories of learning. In: **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. 2ª ed . San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

MINTZBERG, H: Crafting strategy. **Harvard Business Review**, p. 109-118, Jul./Aug. 1987.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, Jan./Feb. 1994.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

MOSER, D. D. N. **Impacto da estratégia internacional de operação na estrutura da cadeia de suprimento global de commodity: o caso de subsidiárias petroquímicas no Estado de Pernambuco**. Dissertação de Mestrado, 2009.

NETO, A. P.; SOUZA, N. V.; BARRETO, R. M. Cadeia Produtiva Petroquímica: ressurge o debate. **Bahia Análise & Dados**, n.13, p. 665-675, 2003.

PAROUTIS, S.; PETTIGREW, A. M. Strategizing in the multi-business firm: strategy teams at multiple levels and over time. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 99-135, 2007.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

PAULA, M. G. M. A. Auditoria interna: embasamento conceitual e suporte. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 3, n. 1, p. 79-110, 2000.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, M.; BERTHOIN, A. A.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**, Oxford, University Press, 2003.

- PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p.649-670, 1987.
- PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.
- POWELL, T. C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 15-37, 1995.
- PRATES, C. T.; COSTA, R. C.; PASTORIZA, F. A. Setor de petróleo e gás natural: perfil dos investimentos. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 3-28, 2005.
- ROBERTS, J. Limits to communities of practice. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 3, p. 623-639, 2006.
- RODRIGUES, M. V. **Processo de Melhoria nas Organizações Brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. USA: Basic Books, 1983.
- SEBRAE. **Cadeia produtiva do refino de petróleo: cenários econômicos e estudos setoriais**. Recife, 2008.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. **Aprendizagem organizacional como mudança cultural e institucionalização do conhecimento**. XXXI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, 2007.
- TSANG, E. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, v. 50, n. 1, p. 73-89, 1997.
- VASCONCELOS, I.F.G.; MASCARENHAS, A.O. **Organizações em aprendizagem**. Coleção Debates em Administração. SP: Thomson Learning, 2007.
- VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

WENGER, E. Knowledge management as a doughnut: shaping your knowledge strategy through communities of practice. **Ivey Business Journal**, 2004.

WENGER, E. Communities of practice and social learning systems. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 225-246, 2000.

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

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n.4, p. 44-53, 2004.

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

WHITTINGTON, R. **Learning to strategize: problems of practice**. Warwick Business School: Skope, n. 20, 2001.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n.4, p. 11-20, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

- **Objetivo deste roteiro:** guiar a pesquisadora na coleta de dados de acordo com o problema e objetivos do estudo, expostos mais uma vez a seguir:
- **Problema de pesquisa:** como gestores da cadeia produtiva do Petróleo e Gás de Pernambuco aprendem a realizar a práxis da estratégia referentes à gestão da qualidade?
- **Objetivo central:** entender como gestores da cadeia produtiva do Petróleo e Gás de Pernambuco aprendem a realizar a práxis da estratégia referentes à gestão da qualidade.
- **Objetivos específicos:** (a) entender quais são as práxis atuais de estratégia realizadas pelos gestores referentes à gestão da qualidade; (b) entender como os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia, referentes à gestão da qualidade, em seu contexto prático-social; (c) entender como os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia, referentes à gestão da qualidade, a partir de suas experiências; e (d) entender quais adaptações foram realizadas pelos gestores nas práxis de estratégia referentes à gestão da qualidade.

PERGUNTAS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
1. Faça um breve histórico da sua empresa?	
2. Fale um pouco sobre a sua trajetória profissional na empresa?	
3. Descreva as suas atribuições atuais na empresa.	
1º Objetivo Específico: entender quais são as práxis atuais de estratégia realizadas pelos gestores referentes à gestão da qualidade	
4. Como você definiria estratégia? O que é estratégia para você?	Estratégia Organizacional
5. Quais “coisas” você associa com estratégia?	Estratégia como Prática
6. O que você entende por implementação / execução da estratégia?	Práxis de Estratégia
7. Quais “coisas” você associa com implementação / execução da estratégia?	Práxis de Estratégia
8. Para você o que é fazer estratégia?	Estratégia como Prática
9. Você participa do fazer da estratégia na sua	Estratégia como Prática

empresa? Como?	
10. Quais ferramentas (tecnológicas) são utilizadas para fazer a estratégia na sua empresa?	Estratégia como Prática
11. De que maneira a estratégia da empresa está presente nas atividades diárias de trabalho?	Estratégia como Prática
12. Como a estratégia é comunicada na sua empresa?	Estratégia como Prática
2º Objetivo Específico: entender como os gestores aprendem a realizar as práxis de estratégia, referentes à gestão da qualidade, em seu contexto prático-social	
13. Como você definiria aprendizagem? O que é aprendizagem para você?	Aprendizagem Organizacional
14. A empresa promove algum programa visando o seu desenvolvimento profissional? Descreva este programa?	Aprendizagem Organizacional
15. Como você aprende com esses programas?	Aprendizagem Organizacional
16. O seu trabalho foi alterado por esta aprendizagem? Como?	Aprendizagem Organizacional
17. Você participa de algum grupo formal? Qual o objetivo deste grupo?	Aprendizagem Organizacional
18. Este grupo formal contribui para sua aprendizagem? Como?	Aprendizagem Organizacional
19. Você aprende com outros funcionários mais antigos e/ou experientes? Como?	Aprendizagem Situada
20. O seu trabalho foi alterado por esta aprendizagem? Como?	Aprendizagem Situada
21. Você acha que os relacionamentos interpessoais / informais contribuem para a sua aprendizagem? Como?	Aprendizagem Situada
22. Você participa de algum grupo informal? Qual o objetivo deste grupo?	Comunidades de Prática
23. Como você passou a fazer parte deste grupo?	Comunidades de Prática
24. Você acha que participa inteiramente deste grupo? Porque?	Comunidades de Prática
25. Este grupo informal contribui para sua aprendizagem? Como?	Comunidades de Prática

26. Qual a importância das interações interpessoais na empresa para o fazer da estratégia?	Aprendizagem Situada
3º Objetivo Específico: entender como os gestores aprendem a realizar as práticas de estratégia, referentes à gestão da qualidade, a partir de suas experiências	
27. As suas experiências pessoais e profissionais influenciam a sua aprendizagem? Como?	Aprendizagem pela Experiência
28. Descreva o que você aprendeu até agora na empresa?	Aprendizagem pela Experiência
29. Qual a importância da experiência pessoal e profissional para o fazer da estratégia?	Aprendizagem pela Experiência
4º Objetivo Específico: entender quais adaptações foram realizadas pelos gestores nas práticas de estratégia referentes à gestão da qualidade	
30. O seu trabalho foi alterado por causa dessa aprendizagem? Como? O que foi alterado?	Aprendizagem da Prática da Estratégia
31. A sua aprendizagem contribui para fazer a estratégia? Como?	Aprendizagem da Prática da Estratégia
32. Qual a importância de documentos e/ou ferramentas formais de estratégia?	Aprendizagem da Prática da Estratégia

Perguntas? Comentários? Obrigada!

APÊNDICE B – Formulário com Perfil dos Entrevistados

- **Objetivo deste formulário:** traçar um breve perfil pessoal e profissional dos entrevistados.

Data da entrevista: _____

Nome: _____

Identificação do entrevistado a ser utilizada pela pesquisa: _____

Sexo: _____

Estado civil: _____

Idade: _____

Formação: _____

Empresa: _____

Identificação da empresa a ser utilizada pela pesquisa: _____

Tempo na empresa: _____

Cargo atual: _____

Cargos anteriores: _____

Tempo no cargo atual: _____

Email: _____

APÊNDICE C – Carta de Apresentação para as Empresas

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

Recife, ____ de ____ de 2010.

ILMO. Sr/Sra.

Prezado Senhor(a),

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

Na atual fase, o projeto de pesquisa da aluna de mestrado tem como objetivo o entendimento das maneiras pelas quais os gerentes aprendem a realizar a prática da estratégia. No momento, a mestrande está elaborando a fundamentação teórico-metodológica do estudo. Trata-se de um estudo qualitativo de múltiplos casos, onde cada organização estudada constituirá um caso. Na fase de coleta de dados, pretende-se fazer entrevista(s) com os gerentes selecionados, observações *in loco* e coletar documentos que sejam relevantes para o estudo.

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

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

Atenciosamente,

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