

Formas de aprendizagem gerencial ocorridas durante o processo de mudança organizacional: O caso dos gestores da Embrapa Clima Temperado

Louise de Lira Roedel Botelho
Marcelo Macedo
Cleomar Minetto
Eliseu Champ
Kerli Ribas
Evelin Priscila Trindade

1. Introdução

Este trabalho apresenta os resultados de uma tese de doutorado realizada com seis gerentes que vivenciaram o processo de mudança organizacional no Centro de Pesquisa Agropecuária de Clima Temperado (CPACT), também conhecida como Embrapa Clima Temperado, localizada na região de Pelotas, Rio Grande do Sul.

O objetivo desta pesquisa foi conhecer as formas de aprendizagem gerencial consideradas importantes pelos investigados durante o processo de mudança organizacional.

Neste artigo destacam-se cinco formas de aprendizagem vivenciadas pelos gestores pesquisados: projetos de aprendizagem, aprendizagem em grupo, aperfeiçoamento, reflexão e referência. Estes pontos se fazem presentes na construção do processo dinâmico de aprendizagem.

Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa interpretativista (MORGAN, 2002). Partindo de uma visão objetiva da realidade, a investigação proposta segue as orientações da pesquisa qualitativa. A abordagem qualitativa permite a compreensão do fenômeno no contexto em que ocorre. A pesquisa qualitativa tem sido prestigiada por pesquisadores que indagam em suas pesquisas “por quê” e “como”, de modo a realizar explicações sem a preocupação com causas e efeitos (YIN, 1987).

Seguindo as orientações de Merriam (2002), esta pesquisa utilizou uma pequena amostra não probabilística de investigados. De acordo com Merriam (2002) os estudos qualitativos adotam uma amostragem intencional para entender um fenômeno específico.

Este estudo utilizou como amostra seis gerentes que conduziram o processo de mudança organizacional na Embrapa Clima Temperado entre os anos de 2003 a 2006. Esses seis gerentes são conhecidos na Embrapa Clima Temperado pela sigla G6, que significa grupo dos seis. O período em questão estudado refere-se ao momento em que essa organização elevou-se da 29ª posição para o 1º lugar no *ranking* de desempenho utilizado pela Embrapa para avaliar os serviços prestados à sociedade.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. A análise dos dados compreendeu as seguintes etapas: leitura e releitura de cada entrevista; codificação das entrevistas; leitura e releitura das entrevistas codificadas; agrupamento dos relatos dos gerentes em quadros temáticos; preenchimento dos quadros temáticos; estruturação dos textos referentes a cada tema, tendo como referência os quadros temáticos; análise e interpretação dos resultados; a análise dos dados seguiu as seguintes etapas: - coleta de dados de fontes secundárias, - análise teórica do fenômeno.¹ h) confecção do texto final.

2. Como os gerentes aprendem

Os gerentes aprendem ao longo de suas vidas. A aprendizagem deve ser compreendida como um processo de diversas naturezas e que pode acontecer de diferentes maneiras (BROOKFIELD, 1990). Segundo Ahmad (1994) os gerentes aprendem de três maneiras: formal, informal e autodirecionada.

2.1. Aprendizagem formal

A aprendizagem formal é aquela que ocorre orientada por um educador ou treinador (BROOKFIELD, 1990). De forma geral, essa aprendizagem ocorre nos gerentes por meio de cursos universitários, cursos de capacitação, treinamento, desenvolvimento gerencial, seminários, *workshops*, programas de autoestudo, palestras, videoconferências, cursos à distância, entre outros (FOX, 1997; CERVERO; MILLER; DIMMOCK, 1986).

A aprendizagem formal muitas vezes pode ser oferecida pelas organizações aos gerentes como forma de incentivo ou requisito necessário à ascensão profissional. Geralmente esse tipo de aprendizagem fornece algum certificado como forma de comprovação do conhecimento adquirido durante o processo de ensino-aprendizagem (BROOKFIELD, 1990).

2.2. Aprendizagem informal

A aprendizagem informal é aquela que ocorre fora de ambientes formais de aprendizagem (BROOKFIELD, 1990). A aprendizagem informal pode envolver as seguintes atividades (CERVERO; MILLER; DIMMOCK, 1986): consulta de dicionários e terminologias técnicas; procura de especialistas para relato sobre projetos; conselhos de supervisores ou coautores; consulta às fontes de referência; leitura de periódicos técnicos; trabalho em comitês para tomada de decisões sobre projetos; participação em convenções profissionais e apresentações técnicas para grupos de trabalho.

¹ Nas duas primeiras etapas, poderá ser utilizado o método da codificação de padrões proposto por Miles e Huberman (1994).

2.3. Aprendizagem autodirecionada

A aprendizagem autodirecionada ocorre concomitantemente de maneira formal e informal (BROOKFIELD, 1990). Nela os gerentes direcionam seus próprios processos de aprendizagem, com ou sem auxílio de outras pessoas, pautando-se em suas necessidades, carências e objetivos, selecionando e recortando o universo que desejam compreender (KNOWLES, 1975; SILVA, 2000; POSSAMAI, 2005).

A orientação de Brookfield (1990) estabelece que a aprendizagem autodirecionada pode ser entendida como a capacidade dos gerentes de planejarem, conduzirem e avaliarem suas atividades de forma autônoma e independente. Para Cranton (1994), a aprendizagem autodirecionada ocorre quando o gerente decide o que quer estudar, mudando conscientemente seus comportamentos e conhecimentos sobre determinado assunto.

3. Formas de aprendizagem dos gerentes pesquisados

O intuito desta seção é apresentar formas de aprendizagem consideradas relevantes para os gerentes no CPACT durante o processo de mudança organizacional. Por meio dos depoimentos dos entrevistados, verificou-se padrões do fenômeno da aprendizagem gerencial na mudança, os quais subsidiaram a construção de categorias de análise. Isso possibilitou a discussão sobre a forma como ocorreu o processo de aprendizagem nos gerentes pesquisados.

As categorias de análise foram construídas com base no referencial teórico do trabalho e com a análise dos dados coletados. Ao todo, encontrou-se cinco formas de aprendizagem vivenciadas pelos investigados, conforme estabelecidas na figura 1, a seguir.



Figura 1 – Formas de aprendizagem vivenciadas pelos gestores pesquisados

Fonte: Botelho (2012)

4. Projetos de aprendizagem

A atualização profissional diz respeito aos esforços empreendidos pelos gerentes para obter e reter conhecimento e habilidade que os auxiliem no trabalho gerencial. Dessa forma, os gerentes tendem a desenvolver ou buscar projetos de aprendizagem (TOUGH, 1971). Os projetos de aprendizagem, defendidos por Tough (1971), podem ser de tipos: pessoal e organizacional.

No primeiro, o próprio gerente busca o aprendizado, devido à sua necessidade de melhorar, aperfeiçoar escolhas, aprendizagens e conhecimentos, geralmente derivam da necessidade do indivíduo de aperfeiçoamento. Já no organizacional, são desencadeados pela necessidade de aprimoramento do gerente no ambiente do trabalho, seja devido a mudanças ambientais ou até mesmo pelas mudanças tecnológicas (MORAES, 2000). As formas “projetos de aprendizagem” encontrados nesta pesquisa foram subdivididas em: a) projetos pessoais e b) projetos organizacionais.

4.1. Projetos pessoais

Dois entrevistados (D e C) argumentaram que planejaram a forma como suas aprendizagens ocorreram. Tal planejamento teve origem devido aos anseios e necessidades pessoais desses gestores, em suas carreiras dentro da Embrapa Clima Temperado. Além das necessidades emergentes sentidas por eles, durante o processo de mudança organizacional. Assim, os interesses pessoais pela aprendizagem surgem pelas mais diversas motivações:

Na verdade, sou formado no nível Técnico na Escola Técnica Federal de Pelotas, curso de telecomunicações. Estou me formando na área de ciências sociais, sociologia. **Mas na área de recursos humanos, eu tive vários cursos, até fornecidos pela Embrapa, e outros que fiz particular mesmo, porque eu sempre achei necessário o aprimoramento**, e isso que me levou a trabalhar na área de recursos humanos, gosto de trabalhar na área de desenvolvimento, capacitação, essas coisas. [...] **se eu acho que os cursos me ajudaram durante a mudança? Vou te dizer que sim. Os cursos deram uma boa base, trazem a teoria que muitas vezes nos falta no momento da prática da gestão** (grifo meu). [...] Dão uma visão mais integrada do que ocorre e o que pode ser feito. (Entrevistado D)

Fiquei dois anos na pesquisa e desenvolvimento. Depois fiquei mais um ano e meio numa chefia de apoio ao desenvolvimento, que é hoje a atual chefia de transferência de tecnologia, que eu estou ocupando de novo, ficou como uma grande barreira, um grande muro. **No final de 96, eu saí pra fazer o doutorado e tive a sorte, a felicidade, de parar num curso de formação de agroecologia na Espanha.** [...] lá conheci muitas pessoas, com diferentes visões de mundo [...] **acho que isso impactou minha forma de pensar, de entender que a unidade precisava mudar** (grifo meu). (Entrevistado C)

Conforme verificado no extrato das falas dos entrevistados, percebeu-se que os projetos pessoais de aprendizagem iniciaram no gestor C, num período anterior ao processo de mudança no CPACT. Constatou-se que o resultado de tais projetos pessoais desencadearam na formação de uma visão sistêmica do CPACT. Como consequência, o entrevistado entendeu que “a unidade precisava mudar”.

Já para o entrevistado D, os projetos pessoais foram planejados a partir de anseios privados, relacionados ao desenvolvimento e planejamento de sua carreira na organização. Mas que também permitiu ao gestor agregar conhecimentos que subsidiaram os desafios práticos do processo de mudança no CPACT. Pelos depoimentos dos investigados evidenciou-se que eles realizaram projetos de aprendizagem para obter e reter conhecimentos e habilidades específicos, produzindo mudanças em si mesmos, ou para a organização, a exemplo do entrevistado C.

Os resultados obtidos nessa forma de aprendizagem, tanto no gestor C, quanto no gestor D, estão em consonância com os estudos empíricos promovidos por Tough (1971), Moraes (2000) e Grohmann (2004). Para Tough (1971), os projetos de aprendizagem são iniciados por motivos diversos, e geralmente envolvem questões relacionadas ao trabalho e até mesmo a interesses pessoais, curiosidade ou divertimento. De acordo com ele, a aquisição de conhecimentos ou habilidades derivadas dos projetos de aprendizagem pessoal é pautada nas diferentes necessidades sentidas pelos gestores em seu cotidiano, proporcionando-lhes novas formas de encarar as mudanças do ambiente.

No estudo de Moraes (2000), a autora, ao entrevistar os gerentes de um hospital, verificou que os mesmos planejavam seus projetos de aprendizagem como uma forma de suprir carências de ordem teórica no campo da atividade gerencial. Já Grohmann (2004) verificou que seus investigados realizaram cursos para adquirir melhores conhecimentos para a atividade profissional e pela própria vontade de se aperfeiçoar e aprender.

4.2. Projetos organizacionais

Neste estudo, dois entrevistados (B e D) relataram que, em determinados momentos, suas motivações para aprender estiveram relacionadas às necessidades organizacionais, ou seja, a responder as expectativas da organização sobre sua atuação profissional, dentro de uma estratégia organizacional. Nesse caso, a estratégia organizacional em questão foi a mudança na Embrapa Clima Temperado.

O investigado B relatou que a Embrapa tem por princípio o incentivo à participação de gestores (chefias) em cursos de treinamento e desenvolvimento gerenciais. Para ele, esse incentivo da organização nesses cursos influencia diretamente no processo de aprendizagem gerencial, conforme pode ser visto a seguir.

[...] A Embrapa investe muito em cursos para quem está em alguma função de gestão e isso é importante [...] Esse curso que eu fiz no Dom Cabral, foram três módulos. Eles ocorriam em semanas intercaladas, em Nova Lima/MG. Tem uma super estrutura, eu recebo os boletins deles, considerados uns dos 20 melhores MBAs do mundo. [...] **sem dúvida qualquer curso que tu faças vai te ajudar como gestor [...] ainda mais quando você vai implantar uma mudança grande na empresa** (grifo meu). (Entrevistado B)

Neste estudo verificou-se que a participação dos membros do G6 em projetos organizacionais são reflexos das necessidades do CPACT. E que os gestores do G6 encontraram uma solução para que todos os membros deste corpo gerencial tivessem acesso a projetos organizacionais de aprendizagem. Essa descoberta corrobora os achados de Gottwald (2001), para quem a aprendizagem advinda dos projetos organizacionais está relacionada com a capacidade de adaptação às mudanças no ambiente de trabalho. E também se encontra em consonância com Tough (1971), pois com a análise dos dados desta pesquisa constatei que as motivações dos gestores do G6 em buscar novos conhecimentos foram também originadas pela organização.

5. Aprendizagem em grupo

Nesta pesquisa, a aprendizagem em grupo resulta do compartilhamento de um conjunto de conhecimentos adquiridos pelos gerentes entrevistados durante as práticas gerenciais do G6. Esse conjunto de conhecimentos reflete os resultados dos processos de trabalho no âmbito organizacional. Em consonância com os resultados apontados pela literatura na área da aprendizagem gerencial, os entrevistados demonstraram que grande parte de seu aprendizado gerencial ocorreu por intermédio de suas participações no grupo gerencial do G6, que atuou como uma comunidade de prática.

A comunidade de prática utilizada pelo G6 foi uma forma de aprendizagem encontrada neste estudo empírico, devido a algumas características: seus integrantes procuraram estabelecer um conjunto de atividades que levassem os indivíduos a tornarem-se membros; transferiram conhecimentos tácitos a novos membros; valorizaram a confiança no grupo gerencial; escolheram os novos integrantes do grupo e trabalharam o processo de transição entre a entrada de um novo membro e a saída de outro. Os membros do G6

costumam trocar informações, desde estratégias até situações corriqueiras como resolução de conflitos ou solução de problemas no trabalho. Tudo isso pode ser visto no extrato das falas dos investigados, a seguir:

Como é que a gente faz isso? **Primeiro a gente dá corda [...] vê como a pessoa vai se saindo, dá mais trabalho ou faz ela trabalhar com algo novo, [...] vê se tem interesse, se consegue acompanhar,** (grifo meu) [...] a gente vê também a personalidade de cada um, para ver se vai se adequar no grupo. Geralmente acontece de alguém do G23 ascender ao G6, devido à saída de um membro do G6, ou seja, alguém do G6 assumir outro cargo. (Entrevistado C)

Acho que os momentos de reunião são muito importantes [...] lá a gente aprende muito com o grupo de trabalho (grifo meu) (G6) [...] desde como cada um atua na gestão, como pensa [...] tem um colega do G6 que eu me identifico muito, procuro sempre atuar na minha gestão, sempre me baseando na gestão dele (Entrevistado F).

O mais importante para a mudança **foi a confiança que todos nós (G6) temos um no outro. Acho que isso facilita tudo** (grifo meu) [...] (Entrevistado A)

Como é que a gente escolhe? **Bem não é uma norma, mais tem funcionado mais ou menos assim, nós temos o grupo gerencial (G6) e um grupo de supervisores (G23), alguns do G6 de hoje fizeram parte do G23** (grifo meu), ou foram assessores como no caso do Ômega. [...] conversamos muito no grupo (G6) para escolhermos quem fará parte com a saída de alguém, como aconteceu com o caso do Beta, que foi para Brasília. Daí o nome mais cotado para assumir a vaga foi o Entrevistado A [...] mais o processo de transição é algo que nós trabalhamos com a pessoa com o tempo, dando trabalho, oportunidades de aprender e ver como essa pessoa responde a tudo isso [...] então a pessoa tem que ter perfil, tem que gostar de trabalhar em grupo [...] tem que afinar com o grupo. (Entrevistado B).

O que eu gosto **no G6 é que nós temos uma política de trabalho coletivo, trabalhamos tudo desde estratégias de topo até situações do dia-a-dia** (grifo meu). É uma troca constante e coletiva (Entrevistado D)

Pelas explanações dos entrevistados verificou-se que a aprendizagem gerencial ocorreu pela forma da comunidade de prática, não apenas pela participação dos entrevistados num grupo gerencial, mas pela forma como cada um desses membros absorve e é absorvido pela prática gerencial. Tudo isso está de acordo com o exposto por Lave e Wenger (1991), segundo os quais o conhecimento de um grupo não pode ser retido apenas em estratégias, normas e planos numa organização, mais sim em hábitos criados pelos indivíduos, os quais podem ser transferíveis a novos membros.

5.1. Aperfeiçoamento

O aperfeiçoamento foi uma forma de aprendizagem evidenciada nos discursos dos entrevistados a respeito de suas aprendizagens gerenciais na mudança do CPACT. Segundo a literatura da área, o aperfeiçoamento está relacionado à forma como os gerentes buscam

aprimorar-se profissionalmente, podendo ser formal ou informal (CERVERO; MILLER; DIMMOCK, 1986; DAFT, 2006; ESCRIVÃO FILHO, 1995). As seguintes formas de aperfeiçoamento encontradas neste trabalho foram: a) formal e b) informal.

5.1.1. Formal

Três entrevistados (C, D e F) relataram momentos de aprendizagem relativos à participação deles em cursos ou programas de treinamento e desenvolvimento gerenciais. De acordo com Cervero; Miller; Dimmock (1986), os recursos formais de aprendizagem utilizados por gestores podem ser a participação desses em *workshops*, seminários e cursos promovidos por instituições educacionais.

Ou seja, os recursos formais de aprendizagem são todas aquelas atividades que buscam desenvolver os conhecimentos, habilidades ou atitudes nos executivos de maneira formal e programada por uma instituição (HOULE, 1980; DAFT, 2006; CHIAVENATTO, 2010; MOTTA, 2007):

Depois da mudança, nós do G6, **contratamos uma empresa chamada Oficina de Gente, para dar cursos pros gerentes, todos do G23 e do G6** (grifo meu). Porque os do G6 que são supervisores, geralmente não são contemplados com os cursos que a Embrapa seleciona para a chefia fazer. Essa foi uma saída que encontramos para que todos pudessem ter acesso a novos conhecimentos. Um curso de Desenvolvimento de Liderança, um aprendizado de gestão. (Entrevistado C)

Segundo os entrevistados, a Embrapa possui uma dinâmica de incentivo a programas de desenvolvimento e treinamento gerenciais. Os gestores de cúpula (G6) e os gestores intermediários (G23) periodicamente realizam cursos de aperfeiçoamento na unidade. Os cursos ministrados na Embrapa são realizados por instituições de ensino reconhecidas no Brasil. Os resultados encontrados são coerentes ainda com os achados do trabalho de Leite; Godoy e Antonello (2006). De acordo com elas, os sujeitos investigados em sua pesquisa citaram que quanto ao treinamento explícito (formal) que receberam nas instituições de ensino ou na própria empresa, obtiveram como principal resultado o aprendizado de disciplinas que fornecem base ao gerenciamento. O treinamento formal foi reconhecido por quase todos os envolvidos naquela pesquisa como um facilitador ao desenvolvimento das habilidades gerenciais.

5.1.2. Informal

Dois gestores (B e F) relataram ter utilizado de recursos informais de aprendizagem durante sua trajetória gerencial, mas principalmente quando vivenciaram o processo de

mudança no CPACT. As maneiras como os gestores utilizaram os recursos informais de aprendizagem podem ser vistas nas falas a seguir:

“Não tenho tido tempo, eu leio, acompanho lendo, me informando, **procurando algumas coisas na internet**, mas eu não tenho tido oportunidade para isso. [...] durante a mudança, acho que antes de tudo começar, **eu já pesquisava muita coisa, para saber mais sobre aquilo (mudança), como funcionava, etc. (grifo meu)** [...]” (Entrevistado B).

Curso, não. Eu leio alguns livros, tipo "O Monge e o Executivo", "O Segredo", **mas o que eu leio mais mesmo é a Bíblia. Tiro lições diariamente dela (grifo meu)**. Na verdade, eu considero que eu estou aprendendo sempre, e os cursos, eles às vezes te dão a capacidade de enxergar de uma forma uma coisa que tu não tinhas conseguido enxergar ainda. Então eu acho os cursos importantes, mas o aprendizado é diário. [...] tendo mudança ou não [...] (Entrevistado F)

Conforme seus relatos, os gestores buscam constantemente se atualizar e agregar novos conhecimentos que levam ao enriquecimento de suas práticas gerenciais. O destaque nas falas é para as diferentes fontes informais de aprendizagem que eles buscaram. Em suma, para os investigados os recursos informais de aprendizagem permitiram a criação de novas sínteses e ideias sobre suas atuações gerenciais.

Os resultados estão de acordo com que Brookfield (1990) considera aprendizagem informal. Para Brookfield (1990), a aprendizagem informal é tida como aquela que se dá por meios informais, redes de aprendizagem, grupos de ação comunitária e outros cenários não institucionais.

5.2. Reflexão

A aprendizagem pode ocorrer, também, pela reflexão na ação, ou seja, quando um indivíduo busca, por meio de sua experiência anterior, compreender a nova situação que se apresenta. Para Schön (1983), os indivíduos são guiados por uma experiência anterior, que leva à compreensão de uma determinada situação.

Este estudo mostrou que uma das maneiras eficazes de aprendizagem gerencial está embasada na reflexão dos executivos sobre suas experiências vividas na gestão. Dessa forma, a aprendizagem na reflexão, nesta pesquisa, remeteu-se à reflexão sobre os desafios do trabalho gerencial. A reflexão sobre os desafios diários do trabalho gerencial foi uma forma de aprendizagem destacada pelos investigados C e F. Esse modo de aprendizagem está pautado na conduta pessoal desses gerentes, a saber, como eles atuam frente aos acontecimentos não planejados do cotidiano de suas práticas gerenciais.

Teve um momento em que teve gente que disse: “com esses caras do Partido X eu não trabalho!” (grifo meu) [...] Então o que a gente fez? A gente (G6) precisava quebrar essa barreira, tinha que desmontar essa arapuca, desconstruir esse

preconceito. Mostrar o que queríamos de verdade, e o que queríamos iria muito mais longe do que nossos apontamentos políticos. Nós queríamos era uma Embrapa mais aberta, mais plural, mais democrática. **Nós refletíamos no G6 sobre como iríamos enfrentar esses problemas** (Entrevistado C)

No início tinha um pouco de resistência sim, uma coisa meio que um medo por causa da relação política e partidária do grupo (G6) (grifo meu)[...] mas nós fomos mostrando que isso não existia, que estávamos ali para trabalhar e melhorar a unidade. Porque a coisa já tava tão ruim que era complicado. Mas no início nós enfrentamos algumas caras feias. Mais quando há algum problema para ser resolvido, nós compartilhamos, refletimos e tomamos uma decisão e foi assim que fizemos para resolver essa situação inicial. (Entrevistado F)

Nos relatos, os entrevistados C e F demonstraram que os gestores do G6 utilizaram a reflexão mais como uma forma de encarar as situações do dia a dia do que como um método estrategicamente delimitado para o aprendizado. O relato do investigado C direcionou para os achados de Moraes (2000), em que a autora argumenta que seus respondentes aprenderam, com as experiências, a solucionar problemas e desafios oriundos do ambiente de trabalho gerencial, mostrando que essa aprendizagem repercutiu em suas ações futuras como gestores.

Os momentos de conflito com os subordinados ou outros gestores, situações que emanam de crises estão calçados em períodos de grande incerteza (DAFT, 2008).

No caso dos gestores do G6, na reflexão sobre os desafios diários do trabalho gerencial estão também os momentos de conflito e crise. Conforme pode se observar no extrato da fala do entrevistado A:

Nesse período de 2003 a 2006, nós dissemos que o nosso papel como gestor era eliminar, ou diminuir ao máximo, quebrar esse gelo que existia. O clima organizacional na época não era muito bom [...] **tinha conflitos com alguns empregados, talvez alguma desconfiança sobre o grupo que estava se formando (G6)** (grifo meu) [...] Mas o G6 é assim, se tem algum problema na unidade ou com algum gestor, nos pensamos coletivamente como resolver aquela situação [...] e isso sempre foi assim, desde que esse grupo foi montado [...] **acho que isso (pensar coletivamente/ refletir sobre alguma situação) é uma coisa importante, faz com que a gente aprenda em grupo** (grifo meu). (Entrevistado A)

A reflexão sobre momentos de conflito e crises contribuiu para o aprendizado gerencial, conforme identificado pelo investigado, para o qual tais reflexões proporcionam uma assimilação intensa do papel de ser gerente no CPACT. Tudo isso coincide com o estudo de Moraes; Silva e Cunha (2004). Tal estudo mostrou que a aprendizagem depende de contextos vivenciados e das pressões internas e externas que os gerentes enfrentam no seu dia a dia. Para as autoras, os momentos de conflito e crise incorporam o cenário do trabalho gerencial e podem servir de aprendizado para a gestão.

5.3. Referência

Por meio da forma de aprendizagem da referência os gerentes formam atitudes e criam valores para sua atuação profissional (MOTTA, 2006; SILVA, 2009). O entrevistado A revelou que tomou como referência um colega de gestão do G6, o qual se tornou para o investigado uma espécie de mentor. Essa identificação pessoal do entrevistado com outro integrante do grupo foi essencial para sua aprendizagem:

Mas ele é uma pessoa, assim, muito calma, muito tranquila, muito ponderada. Eu me afinei muito com a forma dele trabalhar, e comungamos assim de muitas coisas, muitos valores, muitos princípios semelhantes. Então, pra mim foi muito tranquilo, assim, e foi um aprendizado realmente muito grande (grifo meu)[...] eu acho assim, que poder trabalhar e ter contato com ele (membro do G6), possibilitou que além de eu aprender como gestor, possibilitou que eu melhorasse certos pontos que eu tinha dificuldade. [...] na verdade eu me identifiquei muito com a forma de gestão dele (membro do G6) [...] desde como ele resolvia os problemas, até mesmo como atuava [...] eu acredito que ele é uma grande referencia para mim [...] (Entrevistado A).

De acordo com o entrevistado A, a identificação dele com um mentor contribuiu para seu aprendizado gerencial. Verifiquei que por meio do mentor o gestor A pôde identificar pontos em sua personalidade que careciam aperfeiçoamento.

Talvez eu tenha me identificado não só com a personalidade, com a forma como ele fazia as coisas acontecerem (grifo meu) [...] mais porque eu estava entrando na época nesta unidade e ele já tinha toda uma caminhada feita aqui dentro (CPACT) [...] acho que essa troca de experiências contribuiu muito para que além de aprender como gestor, absorvesse as informações e a própria cultura daqui (CPACT). (Entrevistado A)

Por intermédio da troca de ideias e sugestões com o mentor, o gestor novato (Entrevistado A) passou a perceber como o mentor (membro do G6) atuava diante dos desafios diários do trabalho gerencial. Por exemplo, como o mentor resolvia conflitos, como tomava decisões, como discursava, como encadeava suas ideias num debate, entre outras práticas de gestão.

Essa referência narrada pelo investigado A condiz com a literatura empírica da área, pois tem a referência como uma forma de aprendizagem. O trabalho de Gottwald (2001) concebe que os gerentes copiam ou tomam alguém como referência, como uma forma de reterem conhecimentos ou habilidades para atuarem ou melhorarem sua forma de gestão. Assim, o gerente analisa e absorve aquilo que pensa ser construtivo e eficiente, passando a agir conforme o novo pensamento, a nova ideia e as novas ações.

O *mentoring* envolve a participação de uma pessoa experiente (o mentor), para ensinar e preparar outra pessoa (o orientado) com menos conhecimento ou familiaridade em determinada área ou assunto (PICHAI, 2012).

A relação entre aprendizagem gerencial e um mentor não é algo novo. Ela é lembrada na pesquisa desenvolvida por Akin (1993) que investigou como e o que aprenderam 60 gerentes de organizações hospitalares. O objetivo do estudo era contribuir para a construção de teorias sobre a aprendizagem gerencial. Como resultado, grande parte dos gerentes relacionou suas experiências de aprendizagem à observação de mentores/pessoas possuidoras de uma visão de mundo coerente e bem desenvolvida.

6. Considerações Finais

Este trabalho contribui para a literatura na área da aprendizagem gerencial, principalmente na aprendizagem ocorrida em uma situação específica: a mudança organizacional.

Para as formas de aprendizagem, com esta pesquisa descobriu-se que a aprendizagem gerencial pode ocorrer de diferentes formas. Dessa maneira, este trabalho apontou para uma semelhança entre as formas de aprendizagem gerencial encontradas em estudos empíricos realizados, muito embora o cenário de estudo fosse uma situação de mudança organizacional.

Um ponto de destaque foi que grande parte do aprendizado dos investigados foi adquirida por meio dos relacionamentos que eles estabeleciam uns com os outros dentro do G6. Dessa forma, os investigados obtinham informações específicas, adquiriam novos conhecimentos, trocavam conhecimentos e informações, dialogavam sobre diferentes questões do gerenciamento do CPACT. Assim, os gestores do G6 formavam opiniões, construía e disseminavam conhecimentos que orientavam suas ações gerenciais. De uma forma geral, constatei que eles desenvolveram habilidades predominantemente em contextos informais de aprendizagem, ou seja, no próprio ambiente natural de atuação.

Esse achado sugere que os locais de trabalho são relevantes para a aprendizagem gerencial, muito embora os ambientes formais de aprendizagem sejam também importantes e devam ser considerados.

Destaca-se que este foi um trabalho seminal para tal temática, mas que ainda necessita ser contemplado com o desenvolvimento de novas pesquisas.

Referências

AHMAD, Z. **Chief academic officers as learners: adult learning patterns within an organizational context.** 1994. 231 f. Tese (Doutorado em Liderança e Estudos de Políticas Educacionais). Northern Illinois University, Dekalb (USA), 1994.

AKIN, G. Varieties of managerial learning. **Health Administration Education**, v. 11, n. 2, pp. 161-177, 1993.

BOTELHO, Louise de Lira. **Aprendizagem gerencial na mudança em uma Organização intensiva em conhecimento.** Florianópolis. 2012.

BROOKFIELD, S. D. **Understanding and facilitating adult learning.** San Francisco (EUA): Jossey-Bass Publishers, 1a. ed., 5a. reimpressão, 1990.

CERVERO, R.; MILLER, J.; DIMMOCK, K. The formal and informal learning activities of practicing engineers. **Engineering Education**, v. 77, pp. 112-114, nov. 1986. HOULE, C. O. **Continuing learning in the professions.** San Francisco (USA): Jossey- Bass, 1980.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

CRANTON, P. **Understanding and promoting transformative learning: a guide for educators of adults.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

DAFT, R. Organizational theory and design. In: BURNS, T; STALKER, G. M. **The management of innovation.** Londres: Tavistock Publications, 1961.

_____. **Administração.** Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

_____. **Organizações: teoria e projetos.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte.** 1995. 272 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FOX, S. From management education and development to the study of management learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. (Eds.). **Management learning: integrating perspectives in theory and practice.** London: Sage, pp. 21-37, 1997.

GOTTWALD, G. **A aprendizagem de executivos no setor automobilístico - estudo de caso na Volkswagen/Audi do Brasil.** 2001. 150 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GROHMANN, M. **Influências de um curso de pós-graduação no processo de aprendizagem gerencial.** 2004. 305f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

HOULE, C. O. **Continuing learning in the professions.** San Francisco (USA): Jossey- Bass, 1980.

KNOWLES, M. S. **Self directed learning**: a guide for learners and teachers. Chicago: Follett, 1975.

LAVE, J.; WENGER, E. *Aprendizagem situada: participação periférica legítima*. Cambridge: Imprensa da Universidade de Cambridge, 1991.

LEITE, I.; GODOY, A.; ANTONELLO, C. **O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento**. Aletheia, n.23, p.:7-41, jun. 2006

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research in Practice**: examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002

MORAES, L. A.; SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. C. A. A. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, pp. 01-21, 2004.

MORAES, L. V. S. **A dinâmica da aprendizagem gerencial**: o caso do Hospital Moinho de Ventos. 2000. 233 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: A ciência e a arte de ser dirigente. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007, 256p.

PICHAU, D. Competências gerenciais. **Fundação do Amparo e Desenvolvimento (FUNDASP)**. Disponível em: <www.fundap.sp.gov.br> Acesso em: 21 abr. 2012.

POSSAMAI, F. **A influência da cultura da organização na aprendizagem de executivos**: o caso da Tigre. 2005. 133 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SCHÖN, D. M. **The reflective practitioner**: how professionals think in action. USA: Basic Books, 1983.

SILVA, M. A. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. 2000. 268f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SILVA, A. B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. 153f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

_____. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

TOUGH, A. **The adult's learning projects**: a fresh approach to theory and practice in adult learning. 2ª edição. Ontario: Ontario Institute for Studies in Education, 1971.

YIN, Roberto K. **Case Study research**: design and methods. 7. ed.. Beverly Hills, California: Sage Publications, 1987.