



APRENDIZAGEM DE ESTRATEGISTAS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR METALMECÂNICO

STRATEGIST LEARNING: A CASE STUDY IN THE MECHANICAL METAL SECTOR

CHEREM, Renata de Araújo Pereira¹
LUCENA, Eduardo de Aquino²

RESUMO: O objetivo geral desta pesquisa foi compreender como os estrategistas aprendem sobre os procedimentos de rastreabilidade e produtos não conformes da organização estudada. Foi desenvolvido um estudo de caso qualitativo na Metalpil, empresa do setor metalmeccânico situada na região metropolitana do Recife (PE). A coleta de dados foi realizada, principalmente, por meio de doze entrevistas. A análise dos dados ocorreu por meio da construção de categorias que responderam à pergunta de pesquisa. Concluiu-se que os estrategistas aprendem pela vivência de situações na prática, pela interação com profissionais mais experientes e pela reflexão. Este estudo contribui para os debates da área de aprendizagem organizacional e da perspectiva de estratégia como prática para apresentar resultados empíricos da aprendizagem de estrategistas sobre suas práticas de trabalho.

Palavras-chaves: Aprendizagem de estrategistas. Aprendizagem nas organizações. Aprendizagem pela experiência.

ABSTRACT: *The overall objective of this research was to understand how strategists learn about traceability procedures and nonconforming products of the organization studied. A qualitative case study was developed at Metalpil, a mechanic metal company located in the metropolitan region of Recife (PE). Data were collected mainly through twelve interviews. The analysis of the data occurred through the construction of categories that answered the research question. It was concluded that strategists learn by experiencing situations in practice, by interacting with more experienced professionals and by reflection. This study contributes to the debates in organizational learning and the perspective of strategy as a practice to present empirical results of the learning of strategists about their work practices.*

Keywords: *Strategist learning. Learning in organizations. Learning from experience.*

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Doutoranda em Administração na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Docente no Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. E-mail: cherem.renata@gmail.com

² Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Docente do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: eaqlucena@yahoo.com.br



1 INTRODUÇÃO

Estudos da área de Administração sugerem que o sucesso das empresas modernas depende, cada vez mais, de suas capacidades de aprendizagem. Este fato é ainda mais crítico quando se considera a realidade empresarial contemporânea e as constantes mudanças tecnológicas neste início de século, que caracterizam a sociedade do conhecimento, na qual mais que nunca o termo aprendizagem possui um grande significado para as pessoas e para as organizações.

É nesse cenário, marcado por rápidas mudanças, pressões externas e concorrência agressiva, que a visão do conceito de aprendizagem tem passado por um processo de transformação. A ideia vigente, até pouco tempo, sustentava que a aprendizagem e o trabalho eram elementos distintos. Essa distinção é esquecida pelas empresas, que passam a considerar a capacidade de aprendizagem dos executivos um fator imprescindível na criação e manutenção da vantagem competitiva.

Tradicionalmente, a aprendizagem é vista como um processo formal de transferência de conhecimento, sendo imposta de cima para baixo. Esse modelo que concebe a aprendizagem como uma mudança no comportamento por intermédio de estímulos do ambiente externo pode ser percebido nas organizações por meio de programas específicos de treinamentos (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007).

Mintzberg (2010) advoga que a aprendizagem não ocorre em um momento específico, mas em um espectro mais amplo, que deve envolver e estimular esses profissionais a aprenderem com suas experiências. Dessa forma, pode-se dizer que os antigos modelos de ensino não mais se adaptam eficientemente ao ambiente competitivo instalado nas organizações. As transformações pelas quais passam, impulsionam os seus paradigmas, provocando rupturas e mudanças de suas filosofias e das práticas dos estrategistas.

Os estrategistas são um elo primordial interferente no desempenho das firmas. Esses profissionais são responsáveis pelo desenvolvimento de uma visão condizente com a realidade, pela criação de estratégias para implementar essa visão, pela delegação de poder às pessoas que estão ao seu redor e pelo depósito de confiança nas pessoas para que possam criar e implementar aquela visão (MINTZBERG, 2010).



Nesse sentido, levando-se em consideração que as habilidades precisam ser desenvolvidas e as atitudes precisam ser formadas, compreender como ocorre o processo de aprendizagem dos estrategistas torna-se primordial para o sucesso e a sobrevivência das organizações. Embora diversos estudos tenham sido empreendidos no campo da aprendizagem das organizações, as discussões continuam revelando novas lacunas e interesses nos pesquisadores. Dentre essas lacunas, destaca-se o pouco conhecimento acerca da aprendizagem dos estrategistas (LUCENA; CUNHA, 2014; MINTZBERG, 2010).

Diante do que foi até aqui exposto, este estudo é norteado pela seguinte questão: Como os estrategistas aprendem sobre os procedimentos de rastreabilidade e produtos não conformes? Este artigo tem como objetivo investigar como estrategistas de uma empresa do setor metal mecânico de Pernambuco aprendem sobre os procedimentos de rastreabilidade e produtos não conformes. Cabe destacar que esses dois procedimentos foram apontados pelos respondentes como sendo os que proporcionaram as mais ricas experiências de aprendizagens e as maiores mudanças na organização estudada.

Para atender ao objetivo apresentado, o trabalho está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Inicialmente, desenvolve-se a fundação teórica da pesquisa sobre a prática dos estrategistas e sobre a aprendizagem nas organizações. Em seguida, são detalhados os procedimentos metodológicos utilizados no estudo. Na sequência, os resultados são apresentados, reunindo os principais achados dos dados coletados. Depois, é desenvolvida uma discussão acerca dos resultados encontrados, relacionando-os aos conceitos teóricos que embasam esta investigação. Por fim, são realizadas as considerações finais sobre o artigo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Prática dos estrategistas

O estudo sobre a prática dos executivos passou por um longo processo até assumir uma posição de maior combate à rigidez dos paradigmas organizacionais. O trabalho gerencial, como um reflexo dessa visão tradicional, sugeria a postura e as habilidades de um estrategista ou planejador. Fazer estratégia significava fazer planos, o que tornou cada vez mais evidente a separação que havia entre o pensar e o fazer nos estudos da área (MINTZBERG, 2010).



Mintzberg (1998), entretanto, discordou sobre a concepção de que a estratégia se baseava apenas em um planejamento deliberado. O autor defende que a mente do indivíduo deve estar sempre em funcionamento, em sincronia com suas atividades práticas e que as organizações, ao tentarem separar o trabalho da mente do trabalho prático, interrompem a realimentação vital entre os dois.

A visão da estratégia ocorrendo nas práticas sociais cotidianas e sendo permeada pela ação de vários atores empreendeu uma reorientação de investigação e remeteu à necessidade de se buscar modelos conceituais que abordem as ações e interações das pessoas como praticantes da estratégia, abrindo o caminho para o desenvolvimento da abordagem da estratégia como prática. A abordagem da estratégia como prática muda a preocupação da competência central da corporação para a competência da prática do executivo como estrategista. Conforme destaca Whittington (2006), o *insight* essencial dessa perspectiva é que a estratégia é mais do que apenas uma propriedade das organizações: é algo feito pelas pessoas. Nesse sentido, essa abordagem se propõe a explicar como os gestores desempenham a estratégia por meio de suas interações sociais com os demais atores e com as práticas específicas presentes no contexto (JARZABKOWSKI, 2004).

Para compreender a maneira de realização de estratégia dentro da perspectiva teórica da estratégia como prática, destacam-se três conceitos centrais: práticas, práxis e praticantes (WHITTINGTON, 2006). As práticas referem-se às rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas e processos para pensar e agir (WHITTINGTON, 2006). Assim, de acordo com Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), as práticas são como ferramentas cognitivas que são adaptadas para construir a ação em si. As práxis, por outro lado, reportam-se ao que os praticantes fazem atualmente e abrangem tanto as atividades formais e informais, rotineiras e não rotineiras (JOHNSON et al., 2007). Por fim, os praticantes são aqueles que formam, modelam e executam a estratégia: são os praticantes da estratégia (WHITTINGTON, 2006). Vale salientar que esses atores não se restringem àqueles ligados diretamente à estratégia. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) ressaltam que funcionários dos mais variados níveis também são importantes atores estratégicos.

De acordo com Jarzabkowski, Balogun e Seidi (2007), cada um desses conceitos representa um diferente ponto de vista analítico para a pesquisa e um ponto de entrada para que os pesquisadores da estratégia conduzam seus trabalhos. Visto que se exigem habilidades



e conhecimentos apropriados para o fazer da estratégia e para o alcance de resultados nas organizações, julga-se necessário a análise da aprendizagem desses executivos. Dessa forma, a próxima seção versará sobre a aprendizagem nas organizações.

2.2 Aprendizagem nas organizações

As constantes mudanças tecnológicas neste início de século, que caracterizam a sociedade do conhecimento, proporcionaram uma valorização cada vez maior do termo aprendizagem, o que colaborou para o processo de transformação de tal conceito (ELKJAER, 2009). A ideia vigente, até pouco tempo, sustentava que a aprendizagem e o trabalho eram elementos distintos. Essa diferenciação foi esquecida pelas empresas, que passaram a considerar a capacidade de aprendizagem dos funcionários um fator imprescindível na criação e manutenção da vantagem competitiva. Dessa forma, ser competitivo no ambiente atual significa introduzir novas práticas de aprendizagem para atender às necessidades contemporâneas, além de adequar constantemente seu estilo de gestão (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAUJO, 2001)

Pode-se identificar o desenvolvimento da aprendizagem nas organizações por meio de duas perspectivas: a cognitiva e a social. Tradicionalmente, os estudos em aprendizagem nas organizações seguem a perspectiva cognitiva, que considera a aprendizagem como uma aquisição individual de conhecimentos e competências. Essa perspectiva ainda é predominante, e pode ser percebida nas organizações por meio de treinamentos, palestras, manuais e relatórios (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007). De acordo com Elkjaer (2009), a aprendizagem nas organizações compreendida a partir das teorias cognitivas tratam indivíduo e organização como entidades distintas, reduzindo a aprendizagem nas organizações à aprendizagem individual e isolando a pessoa no ambiente em que ela está inserida, não considerando as mútuas influências que ocorrem nessa relação.

A perspectiva social delineou um novo caminho e apresentou uma diferente abordagem teórica sobre o processo de aprendizagem nas organizações no início dos anos de 1990 (EASTERBY-SMITH et al., 2004). Essa concepção considera que a aprendizagem está diretamente ligada às relações e interações com as pessoas, sendo construída em situações concretas, nas quais os indivíduos interagem uns com os outros. Além disso, enfatiza o



aprendizado como um entendimento social na sua relação com a comunidade em que se encontra, e não como receptor de conhecimentos externos (LAVE, 2009).

Fenwick (2003) critica a perspectiva social ao afirmar que ela dá pouca atenção às pessoas e à dimensão da tradição e do poder nas comunidades de prática. Elkjaer (2009) também apresentou pontos fracos sobre essa perspectiva. A autora relata que a abordagem apresenta dificuldades em explicar claramente alguns aspectos: como é possível transferir uma aprendizagem ocorrida no nível individual para o organizacional, como a aprendizagem ocorre e o que é aprendido pela participação. Buscando preencher essas lacunas, tanto da perspectiva cognitiva como da perspectiva social, Elkjaer (2009) propôs uma terceira via, formulada por meio do entendimento filosófico de John Dewey e seus estudos sobre experiência e reflexão.

De acordo com essa terceira via, a aprendizagem nas organizações ocorre por meio da aquisição individual de conhecimentos e das interações entre os indivíduos dentro de contextos organizacionais (ELKJAER, 2009). A partir do reconhecimento de que a intuição e a emoção são gatilhos importantes para o desenvolvimento da experiência e do conhecimento nas organizações, essa via defende que se deve trabalhar com o desenvolvimento de habilidades individuais e aquisição de conhecimento para que o desenvolvimento organizacional ocorra. Assim, o desenvolvimento positivo e construtivo da aprendizagem depende de se ter uma ideia correta da importância da experiência e da reflexão para o processo de aprendizagem (ELKJAER, 2009).

O presente estudo adota a terceira via sobre aprendizagem nas organizações proposta por Elkjaer (2009). Para a autora, a aprendizagem é um processo contínuo. Não há verdades absolutas, mas sim conceitos que contribuem para sua compreensão. Dentre esses conceitos, o de experiência e o de reflexão são a chave para a compreensão da aprendizagem. Ambos serão explorados na próxima subseção.

2.2.1 Experiência e reflexão no processo de aprendizagem

Em *Como pensamos*, cuja primeira publicação ocorreu no ano de 1910, Dewey já defendia que se aprende por meio da experiência e que há uma conexão muito forte entre ela e a aprendizagem. Para o autor, a experiência é entendida como uma série de coordenações



orgânicas conectadas, o que diverge da análise usual do comportamento como sequência mecânica formada ordenadamente por estímulo, pensamento e resposta motora (DEWEY, 1910). Dewey (1910) reconhecia que há várias maneiras pelas quais os homens pensam e quem compreender quais são essas e souber discernir as melhores, poderá mudar, se quiser, as suas próprias maneiras até que se tornem mais eficientes. Segundo o autor, a melhor forma de pensar é chamada pensamento reflexivo. Para Dewey, “refletir é olhar para trás sobre o que foi feito e extrair os significados positivos, que irão constituir o capital para lidar inteligentemente com posteriores experiências” (DEWEY, 1938, p.92).

Nesse sentido, a reflexão se inicia quando começamos a investigar, a questionar o valor de algo que nos foi transmitido. Ou seja, a capacidade para refletir emerge quando há o reconhecimento de um problema, de um dilema e a aceitação da incerteza (DEWEY, 1910). Dessa forma, o problema na formação de hábitos para a reflexão está, inicialmente, em estabelecer as condições que despertem a curiosidade, como também, a partir das coisas experimentadas, preparar as conexões geradoras do fluxo que, problematizadas, favorece a consecução progressiva das ideias (DEWEY, 1910).

A partir das ideias de Dewey, outros pesquisadores desenvolveram estudos sobre a aprendizagem. Kolb (1984) propôs um modelo chamado de *Experiential Learning Theory*, no qual estabelece ligações entre educação, trabalho e desenvolvimento pessoal. O ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb (1976) se inicia com a experiência concreta que fornece uma base para observações e reflexões. Tais observações e reflexões são assimiladas e destiladas em conceitos abstratos, produzindo novas implicações para a ação que pode ser ativamente testada, criando experiências. Apesar de o modelo de Kolb possuir fortes implicações práticas, pouca atenção é dada a alguns outros elementos como os sentimentos, as emoções e a influência social e cultural. Essa crítica é feita por Jarvis (1987), que propõe um modelo que incorpora esses elementos ao ciclo proposto por Kolb (1976).

Jarvis (1987) propôs um modelo de ciclo de aprendizagem mais complexo, que prevê muitas rotas, as quais poderiam levar a não aprendizagem e a aprendizagem reflexiva ou não reflexiva. Para o entendimento do modelo de Jarvis (1987), é fundamental a ideia de que toda que somente o aprendiz pode atribuir significados às suas experiências, o que só ocorre se houver reflexão. Segundo o autor, no decorrer da vida e contextualizado em seu mundo, o indivíduo passará por diversas situações e agirá de algum modo às experiências, e no núcleo



desse processo não está somente o que é aprendido, mas em que o indivíduo está se transformando, que é o resultado das dimensões entre emoção, pensamento, reflexão e ação. Assim, ele defende que é pelo intermédio das experiências, dos sentimentos e das emoções que o indivíduo aprende (JARVIS, 1987).

Nota-se que tanto Dewey como Kolb e Jarvis concebem a aprendizagem como um ato de contínua reflexão sobre experiências anteriores, defendendo a atribuição de significado das experiências por meio da reflexão, para adicionar algo ou transformá-las em um entendimento mais profundo. Ao reconhecer que a experiência é fundamental na construção da aprendizagem e que ela é mediada pela reflexão, os autores remetem a uma prática baseada na liberdade do indivíduo para elaborar os próprios conhecimentos. Pelo fato de o ambiente organizacional apresentar-se cada vez mais dinâmico e competitivo, a necessidade de aprendizagem dos estrategistas é ainda maior. Esse contexto exige que eles passem a buscar meios de aperfeiçoar sua aprendizagem e a experiência e a reflexão assumem papel importante na formação de seu conhecimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método adotado nessa investigação foi de natureza qualitativa. Merriam (2009) advoga que a abordagem qualitativa é a mais adequada para tratar de temas sociais por permitir ao pesquisador compreender o significado atribuído pelos indivíduos aos fatos. A estratégia de investigação utilizada foi a de estudo de caso, em função da consistência entre as características desse tipo de pesquisa qualitativa e os objetivos que se pretendeu atingir: a descrição rica do caso e a obtenção de um entendimento aprofundado das experiências dos estrategistas selecionados (MERRIAM, 2009).

Essa pesquisa foi realizada na Metapil, organização pernambucana que integra o setor metalmeccânico e fornece bens e serviços para a cadeia do petróleo e gás e para indústria naval. Merriam (2009) afirma que é essencial a determinação de critérios na escolha do local a ser estudado. Considerando o propósito deste estudo, foram adotados os seguintes critérios para a escolha da organização: 1) ser fornecedora para a cadeia do petróleo e gás e para



indústria naval do Estado de Pernambuco; 2) possuir em seu quadro funcional estrategistas com mais de três anos de experiência de mercado; 3) apresentar acessibilidade à pesquisa.

Além de o contexto a ser estudado, Merriam (2009) sugere que também se estabeleçam critérios para a seleção dos indivíduos a serem entrevistados, para os documentos a serem analisados e para os fatos a serem observados. No caso dos respondentes, os critérios adotados foram: 1) o tempo de experiência no mercado de no mínimo cinco anos; 2) o tempo de atuação na organização de pelo menos um ano; 3) o nível de envolvimento com as peculiaridades de seu trabalho e, especificamente, sobre os procedimentos estudados. Acrescenta-se que não houve distinção em relação ao grau de escolaridade, ao gênero, à nacionalidade ou à idade.

Em relação aos documentos analisados, foram escolhidos aqueles relacionados à história da Metalpil, as práticas estabelecidas para o processo escolhido para desenvolvimento desta investigação e aqueles relacionados à obtenção e manutenção da certificação da ISO 9001. No que diz respeito à observação, procurou-se observar as práticas concernentes ao desempenho dos estrategistas em relação ao processo estudado.

Embora os pesquisadores tenham realizado a coleta dos dados por meio de entrevistas, observações diretas e análise de documentos, destaca-se que as entrevistas foram utilizadas como principal método. Foram realizadas doze entrevistas com seis estrategistas, as quais ocorreram em duas fases. Em cada fase foram realizadas seis entrevistas, com média de uma hora de duração cada. Na primeira fase foram feitas perguntas mais abertas, e na segunda, foram realizadas questões mais específicas e com alguns construtos já estabelecidos a serem validados pelos entrevistados.

O procedimento de análise dos dados ocorreu por intermédio do método de comparação constante defendido por Glaser e Strauss (1967), no qual coleta e análise de dados ocorrem de forma concomitante. Merriam (2009) defende este método e destaca que ele pode ser amplamente aplicado nos estudos qualitativos sem, no entanto, existir a elaboração de uma *grounded theory*. Todas as entrevistas foram transcritas e cada linha da transcrição foi enumerada, destacando-se os trechos mais importantes. Depois, os trechos contendo conteúdos de anotações semelhantes foram agrupados, buscando relacionar as partes que apresentavam similaridades, construindo, dessa forma, um conjunto de categorias que



responderam à questão de pesquisa elaborada. As categorias que correspondem à resposta da pergunta de pesquisa desse estudo são descritas a seguir, na seção de Resultados.

4 RESULTADOS

A Metalpil foi fundada em 1987, na cidade de São Lourenço da Mata, situada na região metropolitana do Recife, no Estado de Pernambuco. Hoje, a Metalpil produz e comercializa peças de usinagem para a reposição de máquinas industriais e fornece produtos para clientes de grande porte dos mais diversos tipos de seguimentos.

Todos os estrategistas entrevistados possuíam pelo menos cinco anos de experiência no mercado, atuavam há no mínimo um ano na Metalpil e exerciam funções diretamente ligadas aos processos estudados. A amostra foi composta pelos diretores comercial e industrial, comprador e supervisores de produção, de planejamento e de qualidade. A maioria atua na empresa entre o período de um ano e quatro anos. Importante destacar que dois trabalham na organização há mais de 20 anos.

Na primeira etapa da coleta de dados buscou-se identificar um acontecimento que tenha proporcionado grandes mudanças na organização estudada. O acontecimento deveria envolver todos os setores da empresa, a maioria dos profissionais da firma e, principalmente, ter proporcionado ricas experiências de aprendizagens e, conseqüentemente, resultados positivos para a metalúrgica. Por meio das primeiras seis entrevistas realizadas, identificou-se o processo de adequação para a ISO 9001. Este processo de adequação à norma foi apontado pelos seis estrategistas entrevistados como o acontecimento que proporcionou maiores mudanças para a empresa.

Para a obtenção do certificado, é necessário que a organização identifique maneiras positivas de comunicação, conscientização, reconhecimento dos esforços e publicação de práticas de sucesso que ocorrem dentro da firma. Com o intuito de gerar o envolvimento dos seus colaboradores, a Metalpil contratou uma consultoria especializada em treinamentos para a obtenção da certificação da ISO 9001. Várias palestras e treinamentos foram realizados com o objetivo de promover o desenvolvimento das competências humanas essenciais para a viabilização da aquisição do certificado.

De acordo com todos os respondentes selecionados, os treinamentos tiveram papel fundamental, pois proporcionaram suscitar o interesse e a atenção dos funcionários para a



importância do processo em questão para a empresa. Além disso, desenvolveram as habilidades e os conhecimentos dos indivíduos em aspectos que passaram a afetar diretamente o desempenho da organização. Segundo os entrevistados, a consultoria foi fundamental para dinamizar os trabalhos, pois trouxe novos conceitos para a gestão, auxiliou na elaboração da documentação do sistema da qualidade e trouxe um formato mais adequado à norma para os procedimentos e instruções de trabalho.

Em relação ao processo de adequação à Norma ISO, os estrategistas entrevistados identificaram que as mudanças mais expressivas na execução das atividades do setor industrial da empresa ocorreram em dois processos: i) processo de rastreabilidade, relativo à produção e ao fornecimento de serviço e ii) processo dos produtos não conformes, relativo à medição, à análise e à melhoria.

De acordo com o Manual da ABNT de Sistemas de Gestão da Qualidade ISO 9000:2000, rastreabilidade é “capacidade de recuperação do histórico, da aplicação ou da localização de uma entidade (ou item) por meio de identificações registradas”. Ainda segundo a Norma, os registros durante a fabricação de um produto devem ser estabelecidos e mantidos para provar evidências da conformidade com requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade. Esses registros devem ser mantidos legíveis, identificáveis e recuperáveis. Dessa forma, o processo de rastreabilidade deve ser estabelecido para definir os controles necessários para identificação, armazenamento, proteção, recuperação e tempo de retenção dos registros.

A não conformidade está relacionada a processos que geraram resultados insatisfatórios, que não atenderam a determinados requisitos solicitados. Para que os processos não gerem produtos não conformes, as empresas adotam cada vez mais sistemas de gestão da qualidade, nos quais é detalhada a maneira com que os produtos são feitos para que eles possam ser aprovados e para que se tenha uma evidência clara se ele está conforme ou não. A norma ISO 9001 estabelece que a empresa tem que criar e manter um documento para tratar dos produtos não conformes.

Após a identificação dos procedimentos que proporcionaram mudanças mais significativas à Metalpil depois da adequação da empresa ao processo de certificação de qualidade, foi realizada a segunda etapa da coleta de dados, focando na investigação dos processos de rastreabilidade e de produtos não conformes para responder ao objetivo do



estudo. Por meio da análise dos dados coletados na segunda parte das entrevistas, buscou-se compreender como os estrategistas têm aprendido sobre os processos de rastreabilidade dos produtos e dos produtos não conformes após a adequação para a norma ISO. Três categorias foram criadas para responder à pergunta de pesquisa. Os resultados apontaram que os estrategistas têm aprendido vivenciando situações na prática, interagindo com os parceiros mais experientes e refletindo. As categorias serão descritas nas subseções seguintes.

4.1 Vivenciando situações na prática

A primeira categoria apontou que os estrategistas têm aprendido sobre os processos de rastreabilidade e dos produtos não conformes vivenciando situações na prática. Parte dos respondentes ressaltaram a importância da aprendizagem formal, a qual ocorreu por meio dos treinamentos oferecidos pela consultoria contratada. Bruno comenta: “A consultoria deu algumas palestras mostrando o que deveríamos seguir. Prezavam muito a estabilidade, tanto da matéria-prima até o final... do produto final. Ensinar pra gente a rigorosidade que a gente devia ter com os processos e que não estávamos tendo”. Marcelo corrobora Bruno: “Veio uma consultoria aqui e trabalhou com a gente. Ficavam dando as dicas, os toques pra gente... Aprendi muito com o treinamento do pessoal.”

Embora os estrategistas tenham destacado a contribuição do treinamento da consultoria para os seus processos de aprendizagem, eles deixaram claro a diferença que existe para eles entre a teoria, fornecida pela consultoria, e a prática, vivenciada nas suas rotinas de trabalho. Explicitaram que aprenderam, de fato, vivenciando as situações no dia a dia, na medida em que eles executavam, testavam e observavam às ações constituintes de ambos os processos. Roberval diz que: “Aprendemos com a consultoria e com o dia a dia.” Mas acho que aprendemos mais com o dia a dia”. As situações presentes em seus trabalhos diários foram citadas como sendo um dos meios pelos quais eles aprenderam a exercer os processos, que antes da adequação para a certificação da ISO não eram executados. Bruno explica: “Teoria é uma coisa, mas a prática é outra situação. Algumas coisas específicas sobre os processos a gente aprendeu com a consultoria, mas o nosso dia a dia nosso já é bem didático”.

Uma característica destacada pelos respondentes que colabora para otimizar a aprendizagem por meio das situações diárias de trabalho é o fato de gostarem do que fazem. À



medida que passaram a ter que inserir novas atividades em cada um dos processos, a relação de cada estrategista com cada uma das atividades mudou. Durante todo o trabalho desenvolvido pela consultoria para transmitir os requisitos que deveriam ser adotados para conseguirem a certificação da ISO, Crenilson (Diretor Comercial) e Roberval (Diretor Industrial) notaram a importância que o prazer tem para a realização do trabalho. Roberval ressalta: “Percebi que quando você coloca a pessoa pra fazer o que ela gosta, ela se dedica bem mais ao trabalho... Quer aprender mais e mais rápido. O Bruno, por exemplo, já trabalhava com a área de planejamento em João Pessoa. Ele tem um apreço especial porque ele construiu uma trajetória até chegar nessa área. Dá pra notar que ele se dedica mais nesse setor do que em outros”.

Vale ressaltar ainda que a maioria dos respondentes afirmou que é possível aprender com as dificuldades que enfrentam na execução de ambos os processos. Allan destaca: “Quando surge um problema a gente tem que resolvê-lo logo de qualquer jeito. Isso nos obrigada a aprender mais rápido eu acho”. Wedijan reforça a ideia de Allan: “Tanto no processo de rastreabilidade como no dos produtos não conformes quando surge um erro, os processos param e agente têm que arrumar na hora. Ou a gente aprende ou a gente aprende”. Percebe-se, assim, que os desafios se tornam grandes oportunidades para se aprender sobre os processos em questão. Os estrategistas explanaram que as dificuldades e os problemas operacionais servem como lição para o aprendizado.

Nota-se que as situações vivenciadas pelos estrategistas em suas práticas, constituem uma forma de aprendizagem sobre o processo de rastreabilidade dos produtos e sobre o processo dos produtos não conformes. Entretanto, vale salientar que para se aprender por meio dessas vivências o indivíduo deve, além de prezar por sua atividade, estar disposto a receber conhecimento. Sugere-se que a oportunidade deve ser aproveitada por aqueles interessados e que é melhor quando a vontade de aprender parte do próprio indivíduo. A seguir, encontra-se a descrição da segunda categoria referente à segunda pergunta de pesquisa desta pesquisa.

4.2 Interagindo com profissionais mais experientes



A segunda categoria encontrada aponta que os gestores aprendem sobre o processo de rastreabilidade dos produtos e sobre o processo dos produtos não conformes interagindo com parceiros mais experientes. Para os respondentes, as interações com profissionais mais experientes têm sido importantes para os seus processos de aprendizagem, pois esses dirigentes constituem uma segura fonte de informação e fornecem subsídios expressivos sobre a organização. Crenilson destaca que consegue visualizar claramente a influência do papel dos indivíduos mais experientes na aprendizagem dos menos experientes. Pelo fato de ele estar na empresa há 28 anos e já ter passado por praticamente todos os setores, o estrategista diz ter aprendido diversas vezes procurando profissionais que estavam há mais tempo na firma ou que tinham mais experiência na área. De acordo com Crenilson, em relação aos procedimentos de rastreabilidade e de não conformidade dos produtos, ele novamente pode comprovar como as situações de interação entre profissionais proporcionam aprendizagens.

Corroborando com Crenilson, Bruno afirma a interação com profissionais mais experientes lhe dá oportunidade de trocar conhecimentos. Segundo Bruno, as situações de interações têm sido relevantes em sua aprendizagem e o ajudam a ampliar sua visão sobre a área de planejamento em que atua, além de contribuir para as relações pessoais entre os parceiros com que trabalha. Ele revela que com as mudanças em ambos os processos em questão, ocasionadas pela adequação às normas da ISO, ele pôde sentir mais ainda a influência que as trocas de informações durante as conversas com seus colegas tiveram na execução das operações dos processos e em seus relacionamentos.

Allan concorda com Bruno e diz que a interação com profissionais mais experientes colabora tanto para o processo de aprendizagem como para o relacionamento entre eles. Ele cita que as interações influenciaram a maneira como ele conduzia os procedimentos com as novas exigências da ISO e acabaram aproximando-o de pessoas com as quais ele não tinha tanto contato. Segundo Allan: “Acho que conversar com os mais velhos aqui me ajudou bastante a conseguir colocar em prática o que a consultoria ensinou. Também fez com que a nossa relação melhorasse, a gente se aproximasse mais”.

Pelo exposto, observa-se que os estrategistas têm aprendido sobre o processo de rastreabilidade dos produtos e sobre o processo dos produtos não conformes interagindo com profissionais mais experientes. Nota-se que essas aprendizagens ocorreram tanto em



interações formais como informais, facilitadas por algumas situações específicas e legitimadas pelos estrategistas. Nesta subseção foi apresentada a segunda categoria referente ao segundo objetivo específico deste estudo. A seguir, será descrita a terceira e última categoria.

4.3 Refletindo

A última categoria encontrada aponta que os estrategistas aprenderam sobre o processo de rastreabilidade dos produtos e sobre o processo dos produtos não conformes refletindo a respeito das atividades inerentes à realização deles. O ato de refletir durante a execução da ação proporciona um delineamento do caminho para o aperfeiçoamento da prática, permitindo ao gestor obedecer a uma sequência lógica dentro de uma objetividade que não só alcance o esperado pela organização como, também, vá além, a partir do seu próprio desenvolvimento.

Os respondentes frisaram que um dos maiores benefícios que a reflexão propicia é o aprimoramento na execução das atividades. A reflexão sobre as mudanças que estavam ocorrendo nos dois processos estudados devido à adequação para a ISO TEXTO foi um dos meios pelos quais a maioria dos estrategistas afirmou ter conseguido aprender a exercer os processos. A capacidade de pensar sobre o que acontece por meio da reflexão faz com que os dirigentes avaliem como estão exercendo suas atividades e como podem aperfeiçoá-las. Nesse sentido, o ato de refletir contribui para o desenvolvimento organizacional, visto que aprimora a execução das atividades. Bruno frisou [...] “enquanto não parei para pensar sobre os procedimentos não consegui absorver as novas coisas que eu tinha que fazer neles”. Marcelo corroborou enfatizando [...] “só consegui me adaptar às mudanças quando parei pra pensar o que de fato deveria fazer. Pensei o que eu já estava fazendo e o que deveria mudar para fazer os processos como a ISO exige, bem criteriosamente”.

Embora os estrategistas tenham recebido as mesmas informações sobre as mudanças que o procedimento de rastreabilidade e o procedimento dos produtos não conformes iriam sofrer devido às exigências da ISO, os atores elaboraram diferentes interpretações e possibilidades de ação. Ao refletir sobre novas possibilidades de realizar suas atividades, os praticantes expressam o sentimento de que sempre é possível fazer melhor. Crenilson afirma: “Mesmo a gente estando no padrão deles, a gente sabe que tem sempre o que melhorar, o que pode ser mais bem feito”. Roberval concorda: “A gente tem que sempre fazer melhor. Você



tem que tá o tempo todinho rastreando esses processos e documentos pra saber se realmente tão sendo colocados em prática e a cada melhoria que é feita deve-se pensar como pode fazer ainda melhor”. Dessa forma, percebe-se que a reflexão facilita a abertura de novas possibilidades de ação e de melhorias contínuas nas atividades executadas.

A reflexão demanda do indivíduo a capacidade de avaliar as situações e analisar as necessidades e as possibilidades. Nesse sentido, assim como nos demais meios de aprendizagem aqui apresentados, a atitude do ator para realizar o ato de refletir é demasiadamente relevante. O desafio para o gestor é que ele esteja disposto a avaliar constantemente as situações e que seja capaz de transformar a reflexão em um hábito. Ou seja, pensar sobre o que foi feito, como foi feito, como poderia ser feito, avaliar e reavaliar as ações praticadas e os resultados alcançados.

A subseção 4.3 encerra as categorias de resultados, indicando que os estrategistas têm aprendido sobre o processo de rastreabilidade dos produtos e sobre o processo dos produtos não conformes vivenciando situações na prática, interagindo com profissionais mais experientes e refletindo. Argumenta-se que os resultados apresentados responderam à pergunta de pesquisa estabelecida. A seguir, uma discussão será realizada a respeito desses resultados em relação aos estudos já realizados na área.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados ratificou a importância da experiência para o processo de aprendizagem. Evidencia-se no relato dos dirigentes que eles conseguiram absorver mais conhecimento sobre os processos estudados, por meio de experiências que tiveram no dia a dia de suas funções do que por meio das palestras fornecidas pela consultoria contratada especializada nas normas da ISO. Embora parte dos respondentes também tenha enfatizado a importância da aprendizagem formal, ressaltaram que, de fato, aprendem mais vivenciando as situações no dia a dia.

Sobre as situações vivenciadas, os gestores destacam a relevância do surgimento de um problema como um forte estímulo para iniciar o processo de aprendizagem. Esse fato corrobora o princípio da continuidade, no qual, segundo Dewey (1938), os indivíduos aprendem a partir dos problemas que surgem e são levados a reelaborar suas experiências,



chegando a uma nova resolução do problema. No presente estudo, Allan afirma: “Um problema nos obriga a aprender. [...] a gente pensa depois sobre ele e não comete mais o erro”. Marcelo reforça: “[...] com uma dificuldade a gente aprende de qualquer jeito porque a fábrica não pode parar. [...] depois a gente pensa sobre o que a gente passou e vê como devemos fazer pra melhorar e não cometer mais aquele erro”.

Esses depoimentos ratificam outro aspecto incluso no princípio da continuidade defendido por Dewey (1938): a influência que uma experiência tem sobre as outras. De acordo com o autor, toda nova experiência toma algo das experiências anteriores e acaba modificando de algum modo as posteriores. Kolb (1976), também argumenta em seu ciclo de aprendizagem que as experiências são continuamente criadas e criadas, o que caracteriza o processo por onde o conhecimento é construído. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Jarvis (1987), propõe um modelo de aprendizagem onde as experiências são internalizadas e sempre modificadas, gerando pessoas mais experientes.

Em relação ao princípio da interação de Dewey (1938), constata-se que ele também foi confirmado. Por meio da categoria – interagindo com profissionais mais experientes - construída durante a análise dos dados, percebe-se que a aprendizagem não se limita ao ambiente atual de trabalho, mas também acontece na interação com estrategistas mais experientes. Os achados evidenciam que os profissionais com mais tempo na área contribuíram por meio das interações estabelecidas no ambiente de trabalho para a aprendizagem dos menos experientes. Essas interações permitiram aos executivos atribuírem significados às suas experiências e melhorarem suas relações pessoais.

Segundo Dewey (1938), Kolb (1984) e Jarvis (1987), os indivíduos são capazes de aprender a partir da transformação de suas experiências ocasionada pelo ato de refletir. A análise dos dados coletados evidenciou que a reflexão foi um dos meios pelo qual os estrategistas da Metalpil aprenderam. No contexto estudado, evidenciou-se a necessidade de os estrategistas refletirem constantemente sobre a adequação de suas atividades nos processos de rastreabilidade dos produtos e no processo dos produtos não conformes, a fim de enquadrá-los no padrão de Qualidade Total exigido pela ISSO.

Entretanto, para que a reflexão permita que os executivos melhorem seus desempenhos, é necessário que eles obtenham informações sobre a situação vivenciada, o que remete ao engajamento dos estrategistas. No caso da Metalpil, os resultados apontaram que



esses profissionais aprenderam por meio da interação com parceiros mais experientes, das situações vivenciadas nas suas rotinas e pelo ato de refletirem. Nesse sentido, este trabalho contraria a perspectiva cognitiva de aprendizagem nas organizações, a qual defende que o conhecimento é absorvido nas empresas por meio de treinamentos, palestras, manuais e relatórios (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007).

Jarvis (2006) defende a conexão dos sentimentos e das emoções com as experiências para o processo de aprendizagem, fatores esses negligenciados por Kolb (1976). Na primeira categoria sobre como os estrategistas aprendem – vivenciado situações na prática – os respondentes destacaram o fato de que gostar do que fazem, serve como um estímulo para aprenderem sobre o processo de rastreabilidade dos produtos e sobre o processo dos produtos não conformes. Nota-se, assim, que os resultados deste estudo ratificam a crítica feita por Jarvis (1987) de que Kolb (1976) atribui pouca atenção a outros elementos que também interferem no processo de aprendizagem.

Por fim, destaca-se ainda que os achados deste estudo reforçaram a visão de Elkjaer (2009), ao comprovarem a importância da experiência e da reflexão para o processo de aprendizagem nas organizações e contribuíram para a agenda de pesquisa da perspectiva da estratégia como prática, visto que os resultados foram ao encontro da sugestão de pesquisa futura feita por Vaara e Whittington (2012, p. 311), sobre a necessidade de compreensão de como os estrategistas aprendem sobre suas práticas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo pautou-se em compreender o processo de aprendizagem dos estrategistas. Para alcançar este objetivo, os pesquisadores realizaram um estudo de caso qualitativo na Metalpil, empresa especializada no segmento metalmeccânico. Concluiu-se que os estrategistas aprenderam sobre o procedimento de rastreabilidade e produtos não conformes por meio da vivência de situações na prática, pela interação com profissionais mais experientes e refletindo.

Verificou-se que a aprendizagem por meio da vivência de situações na prática ocorreu, especialmente, pela iniciativa dos atores em aproveitar as oportunidades presentes nas suas rotinas. Além da iniciativa, outra característica que colaborou para aperfeiçoar a



aprendizagem por meio das situações diárias de trabalho foi o fato de os executivos gostarem do que fazem e do enfrentamento de dificuldades. Os estrategistas afirmaram que as dificuldades e os problemas operacionais tornaram-se grandes oportunidades para eles aprenderem.

Além de a vivência de situações na prática, identificou-se que os estrategistas também aprenderam interagindo com os profissionais mais experientes. As trocas de conhecimentos ajudaram os executivos a ampliarem suas visões sobre a área em que atuam e contribuíram para o relacionamento pessoal entre eles. As interações ocorriam tanto por meio de situações formais (dúvidas esclarecidas durante a operacionalização do processo) como informais (conversas no horário de almoço) e foram destacadas como fontes seguras de informações sobre a organização.

A última categoria encontrada destacou que os estrategistas também aprenderam, refletindo sobre suas atividades. Constatou-se que a reflexão proporciona um delineamento do caminho para o aperfeiçoamento da prática do estrategista, permitindo a ele ir além do esperado pela própria organização. Além de abrir novas possibilidades para a execução de ambos os processos e ser um meio importante pelo qual eles conseguiram aperfeiçoar suas atividades, a reflexão possibilitou a análise de decisões passadas e um melhor preparo para as nuances que podem ocorrer no futuro. Nesse sentido, o desafio para o gestor é que ele seja capaz de transformar a reflexão em um hábito para aprimorar constantemente suas atividades.

Com base no exposto, acredita-se que este estudo possa ter contribuído em vários aspectos para as agendas de pesquisa das abordagens que o fundamentaram. A utilização dos conceitos de experiência e de reflexão para compreender “como” os estrategistas aprenderam, foi enriquecedor para esta pesquisa, pois produziu dados empíricos que responderam ao objetivo proposto e incentivou a realização de estudos que se dediquem a compreender o papel de ambos os conceitos no processo de aprendizagem. Além disso, ao apresentar resultados de como os estrategistas aprendem, esta pesquisa também contribuiu para a perspectiva da estratégia como prática.

Vale, por fim, destacar as limitações deste estudo. Primeiramente, assume-se que uma das limitações esteja relacionada à metodologia de estudo de caso único. Em função da natureza desse método, puderam apenas ser realizadas generalizações analíticas dos resultados, e não estatísticas. Além disso, considerando que o estudo não se propôs a analisar



o caso sob a perspectiva histórica, alguma mudança relevante pôde acabar não sendo analisada. Outra limitação que se deve considerar é em relação as dificuldades de alguns respondentes para compreender o objetivo do estudo ou para fornecer informações com clareza e objetividade.

REFERÊNCIAS

DEWEY, J. **How we think**. Boston: D. C. Heath & Co Publishers, 1910.

DEWEY, J. **Experience and education**. New York: Touchstone, 1938.

EASTERBY-SMITH, M. et al. Constructing contributions to organizational learning Argyris and the next generation. **Management Learning**. v. 35, n. 4, 2004.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.G.; ARAUJO, I. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**, Atlas S.A., São Paulo, 2001.

ELKJAER, B. Organizational learning: the 'third way'. In: ILLERIS, K. **Contemporary theories of learning**, 2009.

FENWICK, T. **Learning through experience: Troubling orthodoxies and intersecting questions**. Malabar: Krieger, 2003.

GLASER, B.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

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

_____. **Towards a comprehensive theory of human learning**. New York: Routledge, 2006.

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

JARZABKOWSKI, P. BALOGUN, J. SEIDI, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, 2007.

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



KOLB, D. Management and the learning process. **California Management Review**, v.15, n.3, p. 20-31, 1976.

_____. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.

LAVE, J. The practice of learning. In: Knud, I. (ed.), **Contemporary theories of learning**: learning theorists in their own words. Routledge, 2009.

LUCENA, E. A.; CUNHA, C. Conteúdos de aprendizagem profissional de executivos varejistas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 50, p. 43-59, 2014.

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

MERRIAM, S. B.; CAFFARELLA, R. S.; BAUMGARTNER, L. M. **Learning in adulthood**: A comprehensive guide. San Francisco: Jossey-Bass. 3. ed. 2007.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Trabalho do executivo**: o folclore e o fato. In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 2010.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice**: taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, v 16, n.1, 2012.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 29, n. 5, 2006.