

LEARNING ENVIRONMENTS MANAGERS AT WORK INCREASINGLY COMPETITIVE***A APRENDIZAGEM DE GERENTES EM AMBIENTES DE TRABALHO CADA VEZ MAIS
COMPETITIVOS**Tarcilene Freitas¹Vanessa Pedrosa²**ABSTRACT**

This theoretical paper aims to promote discussion of learning managers in increasingly competitive workplace, about the prospect of learning from experience. The investigate is justified by the importance of considering the changes in behavior of studied phenomena, taking into account continuing and situated learning. The methodological procedures used are anchored in the study of seminal articles and state of the art, with exploratory objective, type of literature search and qualitative approach. Are presented in discussions of learning by experience convergences and divergences in the acquisition of knowledge of the practitioner of the strategy process.

KEYWORDS: Interaction. Continuity. Learning Experience Managers. Action.

RESUMO

O presente ensaio teórico tem por objetivo promover a discussão da aprendizagem de gerentes em ambientes de trabalho cada vez mais competitivos, acerca da perspectiva da aprendizagem pela experiência. O trabalho justifica-se pela relevância de abordar as mudanças de comportamentos frente ao fenômeno estudado, levando em consideração a aprendizagem continuada e situada. Os procedimentos metodológicos utilizados ancoram-se no estudo de artigos seminais e do estado da arte, com objetivo exploratório, tipo da pesquisa bibliográfica e abordagem qualitativa. Apresentam-se nas

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (Recife, Brasil). E-mail: tarcilenefreitas@gmail.com

² Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (Recife, Brasil). E-mail: vanessa_pedrosa22@hotmail.com

discussões da aprendizagem pela experiência convergências e divergências no processo de aquisição de conhecimento do praticante da estratégia.

PALAVRAS-CHAVE: Aprendizagem de Gerentes. Interação. Continuidade. Experiência. Ação.

1. INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo há uma volatilidade nas informações e conhecimentos, fazendo com que os indivíduos busquem estar antenados com as tendências. No cenário corporativo não poderia ser diferente, onde os gerentes ocupam espaços nas organizações como protagonistas das estratégias, principalmente no nível estratégico e tático das organizações.

É neste contexto competitivo em que o tema da aprendizagem emerge como um diferencial de excelência para aqueles profissionais os quais desejam manter-se na vanguarda, de modo que possam estar melhor preparados para enfrentar situações do cotidiano ou adversas, fazendo uso de decisões mais assertivas e céleres.

Partindo-se deste pressuposto, este ensaio teórico objetiva versar sobre a aprendizagem, guiado pela seguinte pergunta: Como os gerentes aprendem em ambientes profissionais cada vez mais competitivos? Para tal, primeiramente fez-se necessário uma abordagem ampla sobre o tema, para depois tratar da aprendizagem pela experiência de modo que o trabalho dos gerentes e como os mesmos aprendem pudesse ser abordado.

O ensaio teórico ancora-se nas obras seminais de Dewey (1938) e Kolb (1976), apoiando-se também em importantes autores como Mintzberg (1986), dentre outros. A aprendizagem pela experiência, calcada na interação e na continuidade, é o grande farol condutor do ensaio teórico, clarificando a temática, no entanto, a abordagem da

aprendizagem na academia ainda caminha por trilhas não convergentes, obrigando a escolha de uma abordagem para arcabouço de sustentação do ensaio teórico.

Desta forma, a temática em debate remete à importância dos relacionamentos sociais, das práticas profissionais, do convívio com pares, da educação profissional, dentre outros aspectos para a aprendizagem dos gerentes, de modo que as experiências vivenciadas possam gerar estoques de conhecimento para o enfrentamento de situações cotidianas ou complexas no ambiente organizacional, com uma *performance* focada na obtenção de resultados positivos.

2. A APRENDIZAGEM

Nesta seção propomos discutir sobre aprendizagem, termo muito versado na área das ciências humanas. O mesmo vem ganhando destaque dentro dos ambientes organizacionais, haja vista que vivenciamos na contemporaneidade a “era do conhecimento”, era esta onde se faz necessário aos atores sociais e praticantes da estratégia a aquisição de novos conhecimentos para vivenciar o processo de ensino-aprendizagem.

Partindo-se deste pressuposto, deve-se buscar na teoria da aprendizagem a compreensão deste fenômeno. Para o desenvolvimento do ensaio teórico, cinco orientações de aprendizagem foram analisadas: a Behaviorista, a cognitiva, humanista, a aprendizagem social e a construtivista, tal como a seguir, demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 - Cinco Orientações da Aprendizagem

Aspecto	Behaviorista	Cognitivista	Humanista	Aprendizagem Social	Construtivista
Visão do processo de aprendizagem	Mudança no comportamento	Processo mental	Ato pessoal para cumprir o potencial de forma completa	Interação com e observação dos outros em um contexto social	Construção do significado pela experiência
Locus da aprendizagem	Estímulo do ambiente externo	Estrutura cognitiva interna	Necessidades afetivas e cognitivas	Interação de pessoas, comportamento e ambiente	Construção interna da realidade pelo indivíduo

Fonte: adaptado de Merriam e Cafarella (1999, p.264).

O Behaviorismo é uma teoria que defende o comportamento adquirido como algo objetivo e não subjetivo. O seu processo dar-se-á pelos estímulos externos ao sujeito, através de recompensas e punições, significa dizer que aprendizagem não é um processo mental, mas uma repetição de comportamentos que podem gerar ao indivíduo recompensas caso ele atenda o que foi proposto ou haverá punição, caso contrário. Os precursores deste estudo foram Watson com o condicionamento clássico e Skinner com condicionamento operante.

A teoria traz em seu bojo que a aprendizagem é sinônimo de formação de hábitos e seus princípios que são: a aprendizagem acontece através da repetição a estímulos, os reforços positivos e negativos têm influência fundamental para a formação dos hábitos desejados e a aprendizagem ocorre melhor se as atividades forem graduadas. Para a teoria, o comportamento dar-se-á através do estímulo e resposta.

Em contraponto aos behavioristas os cognitivistas não vêem o sujeito-aprendente como ser passivo do processo de aquisição da aprendizagem, mas como um ser ativo na construção do fenômeno. O processo é mental e o aprendiz tem o controle de reorganizar suas experiências vivenciadas. Os teóricos desta corrente são: Ausubel, Bruner, Gagne, Koffka, Kohler, Lewin e Piaget.

Na teoria humanista, a aprendizagem é algo individual do sujeito cognoscente e ele tem liberdade de agir na busca dos seus conhecimentos e autodirecionamento de escolhas para o seu desenvolvimento. Os pensadores são: Maslow e Rogers.

A quarta corrente da aprendizagem social valoriza a relação dos atores (aprendentes) com o contexto social. O foco da teoria é a interação com pessoas, comportamentos e ambiente, conforme menciona Merriam, Caffarella, (1999, p. 265).

Na última corrente da análise, a construtivista, tem-se a aprendizagem como uma construção do sujeito com a interação ao meio. Para corroborar esta aceção, Merriam e Caffarella (1999, p. 261) afirmam que, “Basicamente, uma posição construtivista sustenta que a aprendizagem é um processo de construção de significados; é como as pessoas formam sentido de suas experiências”. Portanto, o significado é estabelecido pelo aprendente e depende da estrutura de conhecimento prévio e presente do mesmo.

Diante do exposto, percebe-se que das cinco correntes de aprendizagem o behaviorismo demonstra a mudança do comportamento através do reforço e repetição de hábitos oriundos de estímulos advindos de ambientes externos. Em oposição a esta corrente os humanistas e cognitivistas valorizam o processo mental e sua subjetividade (afetivos) onde verifica-se o distanciamento das abordagens analisadas, de forma que uma prioriza os aspectos mecânicos e a outra, os mentais e afetivos.

As teorias da aprendizagem social e construtivista apresentam *approché* na perspectiva da mudança do comportamento através da interação do aprendiz com outras pessoas e o contexto sócio-cultural. A orientação construtivista em consonância com aprendizagem social representam as teorias que servirão como âncora para o debate da experiência como processo de aprendizagem, uma vez que essas abordagens vislumbraram que o sujeito pode aprender a partir de experiências próprias ou de outrem com liberdade de resignificar suas *expertises* de acordo com o *rapport* estabelecido no contexto sócio-cultural.

No tópico seguinte tem-se a aprendizagem pela experiência na perspectiva de Dewey (1983), onde o autor menciona que, apesar da aprendizagem ocorrer em

situações sociais, é o aprendiz individual quem aprende. Para enriquecer o debate também recorre-se a Kolb (1976), que percebe aprendizagem como experimentos à disposição do conhecimento através de um ciclo de aprendizagem, detalhado a seguir.

2.1. A APRENDIZAGEM ATRAVÉS DA EXPERIÊNCIA

Dewey (1938) em seu livro intitulado “Experiência e educação” nos leva a refletir que a mudança de comportamento geradora do fenômeno “aprendizagem” dar-se-á através da experiência, a qual está imbricada na vivência do indivíduo com o meio ambiente. O autor inicia uma discussão acerca da educação tradicional e a educação progressista. De forma *en passant* tem-se este preâmbulo para adentrar no epicentro da discussão que é “Experiência”. O citado autor faz comparações das duas formas educacionais, colocando os pontos divergentes que levaram à reflexão da educação progressista.

Na visão do teórico, a educação tradicional esta pautada no método conteudista, visando preparar para responsabilidades futuras e a progressista na relação da experiência com o aprendizado. Ele enfatiza que a experiência não é sinônima de aprendizagem educativa, ressaltando que ela pode apresentar ações deseducativas. Qualquer experiência que tenha efeito de impedir ou distorcer o amadurecimento para futuras experiências é deseducativa.

Em linhas gerais a teoria da experiência sustenta-se em dois princípios o *continuum* experiencial e a interação.

Conforme Dewey (1938,p. 32),

... este principio está envolvido, conforme observei, em toda tentativa de discriminar as experiências de valor educativo das que não possuem tal valor. Pode parecer supérfluo dizer que esta discriminação

é necessária não somente para criticar a educação tradicional, mas também para iniciar e conduzir um tipo diferente de educação...

Admitindo-se que este princípio tenha fortalecido o movimento da educação progressista, por parecer de acordo com o ideal democrático que o povo está comprometido, ao invés dos métodos de escolha tradicional, que têm o modelo autocrático. Outro fator importante de contribuição foi a natureza humana no movimento progressista.

O princípio da continuidade se revela no seguinte fluxo: situação > problema > indagação > reflexão > nova situação, ou seja, a aprendizagem ocorre a partir dos problemas enfrentados nos contextos sociais, pelos indivíduos, que são levados a indagarem-se, refletirem e re-elaborar suas experiências, a fim de chegar a uma nova situação ou à resolução de um dado problema. Além disso, para Dewey (1938), este princípio significa que as experiências vividas pelos indivíduos encontram-se interligadas e que toda experiência toma algo das experiências passadas e modifica de algum modo as experiências subseqüentes.

O segundo princípio - da interação, está baseado na concepção das condições objetivas e condições internas. Significa dizer que o individuo experimenta várias situações estabelecendo interações com os objetos e as pessoas. (DEWEY, 1938, p. 36).

Partindo destas proposições apresentadas por Dewey, veremos que Kolb, teórico bastante conceituado na perspectiva da aprendizagem pela “Experiência”, pode corroborar as discussões aqui apresentadas.

A aprendizagem na visão de Kolb (1976) como ele trata em seu texto intitulado de “Management and the Learning Process”, aborda este fenômeno através de um modelo que ele denomina de “Empírico” por duas razões: a primeira ligada às origens intelectuais e históricas; a segunda enfatiza os jogos experimentais do processo de aprendizagem. A essência do modelo é a descrição elementar do ciclo de aprendizagem, conforme demonstrado abaixo.



Fonte: adaptado de KOLB (1976).

A aprendizagem é concebida no quarto ciclo. A experiência concreta imediata é o fundamento para as observações e reflexões, essas observações são assimiladas na teoria de que novas implicações para que ações possam ser deduzidas. Essas conclusões ou hipóteses também servem de guias para a criação de novas experiências.

Para o sujeito colocar-se à disposição do conhecimento serão necessárias quatro diferentes classes de habilidades: experiência concreta, observação reflexiva, a concepção abstrata e a experimentação.

De acordo com a percepção de Kolb (1976) o individuo deverá ser capaz de abrir-se para novas experiências sem preconceitos, e ter a capacidade de refletir e observar tais experiências de várias perspectivas. A partir daí ser capaz de criar conceitos e idéias que integrem suas observações internas e expressem suas teorias, logicamente expressas. Partindo-se deste pressuposto, o individuo terá condições de empregar esses conhecimentos para tomadas de decisões e resoluções de problemas.

Pode – se perceber que o *framework* de Kolb (1976) faz refletir o tão quanto é importante no tocante a aprendizagem o praticante da ação estar disponível a

desestabilizar sua homeostase, com propósito de aquisição de novas aprendizagens. Para Kolb, o sujeito cognoscente dar-se-á pela construção do ciclo.

3. O TRABALHO DOS GERENTES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Hales (1986, p. 90, grifos do autor) o trabalho dos gerentes no contexto organizacional ancora-se em 5 principais áreas, as quais apontam respostas para 5 questões implícitas pertinentes ao tema:

- Os *elementos* substantivos do trabalho gerencial (O que os gerentes fazem?);
- A distribuição do *tempo* dos gerentes entre os elementos do trabalho gerencial (Como os gerentes trabalham?);
- *Interação*: as pessoas com as quais os gerentes trabalham (Com quem os gerentes trabalham?);
- Elementos *informais* do trabalho gerencial (O que mais os gerentes fazem?);
- Temas os quais compõem o trabalho do gerente (Quais as qualidades existentes no trabalho do gerente?)

Faz-se importante observar a gama de atividades operacionais, as quais muitas vezes estão acopladas ao trabalho dos gerentes decorrentes da própria dinâmica do contexto empresarial. Micro, pequenas e médias empresas, geralmente estão inseridas em ambientes empresariais adversos, possuindo equipes enxutas e com pouca qualificação, fatos que resultam em uma sobrecarga de trabalho dos gerentes.

A *performance* dos gerentes está intimamente ligada aos resultados obtidos pela organização e esta também possui características importantes as quais possibilitam o alcance de patamares significativos. Na visão de Ghoshal e Barlett (1994, p. 91), “...disciplina, flexibilidade, confiança e suporte...” são dimensões primárias do contexto

organizacional as quais influenciam a pró-atividade, cooperação mútua e aprendizagem coletiva dentro das organizações. O contexto organizacional, em ação, influencia o comportamento individual dos gerentes.

Apoiando-se ainda em Ghoshal e Barlett (1994, p. 104), tem-se a seguir um conjunto de características inerentes ao comportamento individual dos gerentes os quais conectam-se às dimensões disciplina, suporte, flexibilidade e confiança do contexto organizacional caracterizando a qualidade dos trabalho dos gerentes e influenciando a *performance* dos mesmos. São elas:

- Confiança: equidade, envolvimento e competência;
- Suporte: acesso aos recursos, autonomia e orientação;
- Disciplina: padrões de performance, ciclos rápidos de retroalimentação e sanções consistentes;
- Flexibilidade: ambição compartilhada, identificação com o coletivo e significação pessoal.

Em contraponto às atividades clássicas destinadas aos gerentes, focadas em planejar, organizar, coordenar e controlar, segundo Mintzberg (1986) isto representa apenas um conjunto de mitos, bem distante da realidade desenvolvida pelos gerentes, no seu dia a dia de trabalho. Tais mitos são:

- O executivo é um planejador sistemático e reflexivo;
- O verdadeiro executivo não executa tarefas de rotina;
- Os principais executivos necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais.

- A administração é, ou pelo menos está se transformando rapidamente, em ciência e profissão. Sob qualquer definição de ciência e profissão, tal afirmação é falsa;

Observando-se também os papéis exercidos pelos gerentes, Mintzberg (1986) aponta dez papéis dentro da organização, os quais são oriundos da autoridade formal dos mesmos, tal como a seguir: chefe, líder, contato, monitor, disseminador, porta-voz, empreendedor, manipulador de distúrbio, alocador de recursos e negociador. Pode-se perceber que os três primeiros são papéis interpessoais, que dão origem aos três seguintes, que são informacionais. Agregando-se os dois primeiros grupos de papéis, o gerente torna-se apto a desempenhar os quatro últimos papéis, conclamados de decisoriais. Desta feita, tais papéis constituem-se de forma integrada, não sendo possível separá-los, em detrimento de algum outro.

Corroborando as perspectivas adotadas por Mintzberg (1986) emergem aquelas apontadas por Hales (1986), onde faz-se necessário um olhar mais atento às atividades sob responsabilidade dos gerentes, sobretudo quando avalia-se a efetividade das mesmas, no sentido de identificar com clareza o relacionamento entre as funções desempenhadas, tarefas, atividades, comportamentos, enfim, clarificando e distinguindo as performance individual do gerente e outras expectativas organizacionais advindas do trabalho do mesmo (HALES, 1986).

4. A APRENDIZAGEM DE GERENTES

A dinâmica da aprendizagem de adultos pode ser clarificada a partir das acepções de Mezirow (1991, p. 13), as quais priorizam as formas pelas quais os adultos formam sentido ou significados a respeito das suas experiências. Desta feita, as pessoas

necessitam compreender as suas experiências, com o intuito de enfrentar as situações de forma mais apropriada e, por meio da reflexão, avaliam e podem alterar certos significados, elaborados em ocasiões passadas.

De acordo com, Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p. 274),

A maior parte do *know-how* relevante que distingue um profissional experiente de um principiante é adquirido no dia-a-dia pela ação e reflexão, isto é, pensando sobre o que nós estamos fazendo e por que e conversando sobre isso com os outros [...] Na vida cotidiana assim como nas organizações de trabalho, pessoas e grupos criam conhecimento, negociando os significados das palavras, ações, situações e artefatos materiais.

Partindo-se deste pressuposto, pode-se vislumbrar que a comunicação no dia a dia representa, em conjunto com uma contínua prática, os elementos focais da aprendizagem das equipes de trabalho na organização.

Apoiando-se novamente em Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p. 275) tem-se a concepção de que os gerentes aprendem também através de relacionamentos de forma que os “aprendizes como seres sociais que constroem os seus entendimentos e aprendem por interações sociais em ambientes sócio-culturais específicos”.

Segundo Lucena (2006, p. 11), o qual realizou um estudo qualitativo com dirigentes de micro e pequenas empresas brasileiras que operavam no segmento varejista de vestuário, objetivando verificar como os mesmos aprendiam, os relacionamentos sociais são grandes proporcionadores de aprendizagem, incluindo a interação com as pessoas da família, amigos e profissionais de outras empresas, constatando que “...aprendizagem profissional contínua dos gerentes-proprietários se baseava mais no desempenho e na reflexão das atividades de trabalho do que em treinamento e educação. Os gestores aprendiam mais pela prática profissional do que por programas formais de treinamento.”

É interessante atentar para o fato de que os gestores necessitam ter consciência da necessidade contínua de aprendizagem profissional, no sentido desenvolver um olhar atento aos elementos que permeiam o campo organizacional. Oportunidades de aprendizagem profissional podem surgir dos relacionamentos sociais, dos eventos profissionais, do trabalho diário, da mídia e da educação e treinamentos (LUCENA, 2006).

De acordo com Kolb (1976, p. 21), o que distingue um executivo de sucesso dos demais profissionais “é sua habilidade de adaptar e controlar as demandas por mudança em seu trabalho através da habilidade de aprender”. No sentido de medir os pontos fracos e fortes da aprendizagem pela experiência do executivo, o autor desenvolveu o Inventário de Estilo de Aprendizagem (LSI), o qual demonstrou que os mesmos tendem a enfatizar mais a experimentação ativa do que a observação reflexiva e quatro estilos de aprendizagem sobressaíram –se: o executivo convergente (*converger*), o divergente (*diverger*), o assimilador (*assimilador*) e o acomodador (*accomodator*).

Faz-se mister observar que os gerentes, em muitos momentos, não disponibilizam de muito tempo para refletir sobre-a-ação no seu ambiente organizacional, visto que, comumente encontram-se em ocasiões de incerteza e completamente novas, demandando, desta feita, decidir utilizando-se do seu estoque de conhecimento e experiências. A reflexão traz em seu bojo a crítica, a reconstrução e o teste de hipóteses, a qual requer um certo tempo para pensar e refletir.

CONCLUSÕES

Este ensaio teórico a respeito da aprendizagem de gerentes em ambientes de trabalho cada vez mais competitivos demonstra como as abordagens a respeito da

temática ainda são fruto de debates na academia, inclusive apontando caminhos os quais ainda não apresentaram convergências.

Encontra-se também em debate o papel do gerente, o qual muitas vezes é chamado também de líder e dirigente, recebendo rótulos de “místico”, “misterioso”, “escolhido”, “carismático”, esquecendo-se, muitas vezes, das importantes características de ação no trabalho e no ambiente profissional.

Estudos apontam que comumente os gerentes não promovem análises a respeito das reflexões construídas no dia a dia, tornando difícil transformar o conhecimento e experiências tácitas em explícitas, no sentido também de preparar novos gerentes e conhecer melhor suas próprias práticas profissionais, identificando pontos fortes e de melhoria.

A aprendizagem dos gerentes por meio da experiência traz em seu bojo o desenvolvimento das práticas profissionais, a interação por meio das redes de relacionamento, as quais, atualmente, comungam-se com as redes sociais e a necessidade de constantemente estar disponível para novos aprendizados. A continuidade e a interação são os grandes faróis condutores e facilitadores da aprendizagem, os quais, certamente proporcionarão experiências bem sucedidas, criando-se um *background* capaz de proporcionar ao gerente a possibilidade de identificar e avaliar as melhores abordagens, para a consecução de decisões para assertivas.

REFERÊNCIAS

DEWEY, J. **Experience and education**. The Kappa Delta Pi Lecture Series, 1938.

DIDIER, Juliana; LUCENA, Eduardo. Aprendizagem de Praticantes da Estratégia: Contribuições da Aprendizagem Situada e da Aprendizagem pela Experiência. **O&S** - v.15 - n.44 - Janeiro/Março – 2008.

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.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management. **Strategic Management Journal**, v. 15, p.91 – 112, Summer, 1994.

HALES, C. P. What Do Managers Do? A critical review of the evidences. **Jornal of Management Studies**. 23:1 January, 1986.

KOLB, D.A. Management and the learning process. **California Management Review**, v. 18, n.3, p. 21-31, Spring, 1976.

LUCENA, E. A. **Como executivos de pequenas empresas varejistas aprendem?** Anais do 30º Encontro da EnANPAD 2006, 16p. Salvador/Ba

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass. 2. ed. 1999.

MEZIROW, J. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

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

* Artigo submetido em 28 de dezembro de 2012 e aceito para publicação em 15 de maio de 2013.