

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração**

**A aprendizagem de gestores por meio de suas
experiências em uma construtora pernambucana de
médio porte: um estudo de caso na Viana & Moura
Construções S/A.**

**Aluna: Annye Elizabeth Mendes Barboza
Orientador: Eduardo de Aquino Lucena**

Relatório executivo apresentado como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Recife, 2015

Sumário

1. Apresentação	3
2. Objetivos da pesquisa	3
3. Bases Teóricas Utilizadas	3
4. Resultados e achados	5
5. Conclusões.....	6

1. Apresentação

Este Relatório Executivo é um trabalho proveniente de Dissertação de Mestrado defendida em Fevereiro de 2015 na Universidade Federal de Pernambuco, por meio do Programa de Pós Graduação em Administração (PROPAD).

Este documento organiza-se em cinco capítulos. O primeiro deles apresenta a origem e estrutura do trabalho. O segundo, apresenta os objetivos de pesquisa. Em seguida, o terceiro capítulo aponta as bases teóricas utilizadas e o quarto capítulo ilustra os achados e resultados dessa pesquisa. Por fim, o último capítulo é formado pelas conclusões tecidas por meio das análises dos resultados desse estudo.

2. Objetivos da pesquisa

O Objetivo Geral deste estudo foi o de “Compreender como acontece a aprendizagem de gestores por meio de suas experiências na Viana & Moura Construções S/A – construtora pernambucana de médio porte.” Assim, com vistas a atingir o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- * Identificar as principais experiências de aprendizagem dos gestores.
- * Compreender o que os gestores aprendem por meio de suas experiências.
- * Compreender como os gestores aprendem por meio de suas experiências.

3. Bases Teóricas Utilizadas

Investigar a aprendizagem de gestores por meio de suas experiências implica em buscar entender como os indivíduos tomam suas decisões e quais atitudes empregam ao se depararem com desafios cotidianos que surgem em suas atividades de trabalho (ANTONELLO; GODOY, 2009). A perspectiva construtivista apregoa que os indivíduos refletem sobre as experiências que eles têm e constroem novos aprendizados como resultado dessas reflexões. Nessa visão, o foco é no processo de significado do aprendiz como um resultado da experiência (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007).

Essa abordagem também aponta que a aprendizagem ocorre no desenvolvimento da experiência como parte de uma contínua transação entre indivíduos e organização. Nessa linha, o método de aprendizagem é o pensamento reflexivo – que inicia com corpo, emoção e intuição (ELKJAER, 2003, 2004, 2013). Diante disso, essa pesquisa se baseou nos conceitos de experiência e reflexão de John Dewey (1859-1952) – um dos fundadores do pragmatismo, também reconhecido por suas contribuições na psicologia, educação, política e investigação científica.

Para Dewey (1916), a experiência é a prerrogativa de viver e as consequências conectadas a isso. A experiência acontece no decorrer do processo natural da vida e é a partir dela que o conhecimento pode emergir, pois é por meio da inserção nas experiências que as dificuldades surgem. Com relação à reflexão, Westbrook e Teixeira (2010) apontam que ela liberta os indivíduos de ações simplesmente impulsivas e rotineiras, transformando-as em ações inteligentes. Silva e Silva (2011) afirmam que os gestores percebem a reflexão como parte de sua vida, pois eles refletem diariamente, especialmente devido ao cargo que ocupam.

Ainda, Dewey (1938) destaca que a reflexão é a transformação controlada e direcionada de uma situação indeterminada em uma que é determinada. Com base nisso, Dewey (1916,

1938, 1959) propôs a organização do pensamento reflexivo em fases, ilustradas na Figura 1 (3) a seguir.

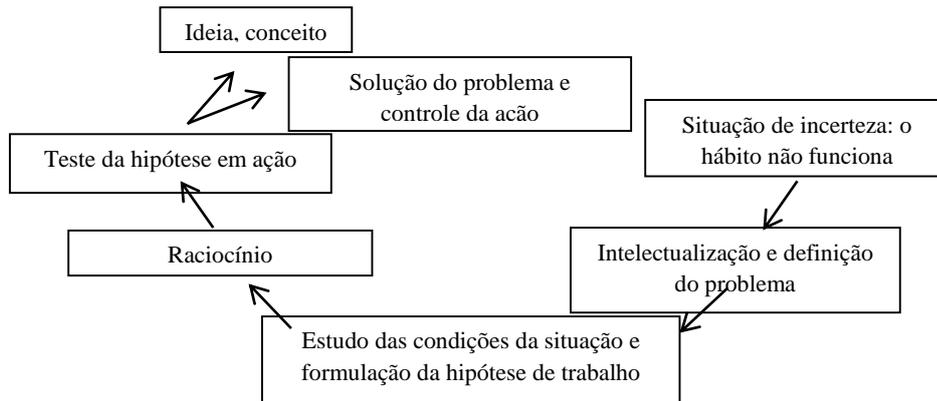


Figura 1 (3) - Modelo de ação e pensamento reflexivo de Dewey
 Fonte: Miettinen (2000, p.65)

Para Dewey, a necessidade de resolução de um problema ou incerteza é o aspecto basilar e direcionador de todo o processo reflexivo. Ou seja, é onde se inicia esse processo, que tem como objetivo final gerar uma situação resolvida e que possui unidade. Contudo, experiência e reflexão são processos que não podem ser limitados pela mente, corpo, conhecimento, emoção, pensamento ou ação, pois eles são constituídos por todas essas partes (ELKJAER, 2004).

Nesse sentido, a aprendizagem sobre as dinâmicas emocionais no contexto gerencial é muitas vezes percebida como desconfortável, complicada e parcial, sendo por muitas vezes evitada ou ignorada (VINCE, 2001, 2002, 2011). Woerkom (2010) e Simpson e Marshall (2010) também reforçam que as emoções são geralmente tratadas em termos negativos, como agentes de bloqueio, de distorções e subversivas à aprendizagem. Acerca disso, Vince (2002) destaca que as respostas emocionais, especialmente medos e ansiedades, podem atrapalhar de fato, contudo, elas podem também criar a base para a aprendizagem. Nesse sentido, Woerkom (2010) enfatiza que as emoções são indispensáveis para a construção de conhecimento.

Segundo Vince (2001), gerenciar a aprendizagem significa gerenciar ansiedade, e o impacto de tal ansiedade na aprendizagem pode tanto promovê-la como desencorajá-la, conforme a Figura 2 (3) a seguir.

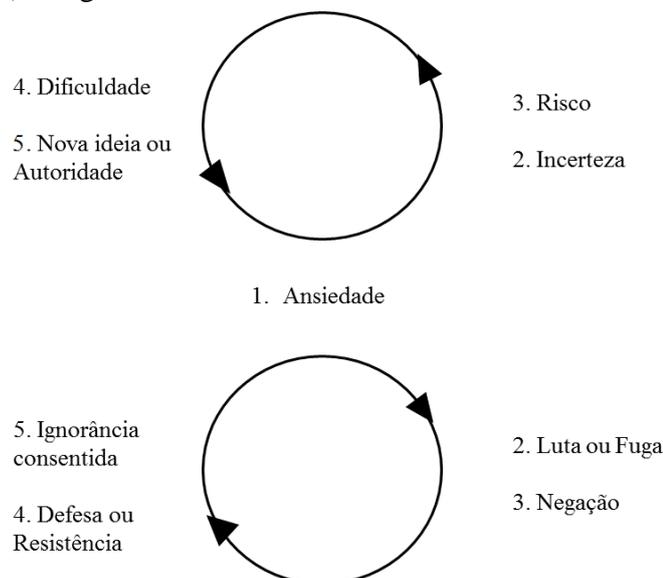


Figura 2 (3) -A ansiedade e os dois caminhos
 Fonte: Vince (2002, p. 78)

Assim, ao sentir ansiedade, indivíduos e grupos vivem um momento estratégico, onde podem ser direcionados para a aprendizagem, ou para o desencorajamento dela (VINCE, 2002). Por fim, com alicerces nos conceitos apresentados, a seguir, os principais resultados dessa pesquisa serão apresentados.

4. Resultados e achados

Por meio da sucessivas análises dos dados coletados – entrevistas, documentos e observações – um conjunto de resultados foi obtido e encontra-se sintetizado na Figura 3 (4) a seguir.

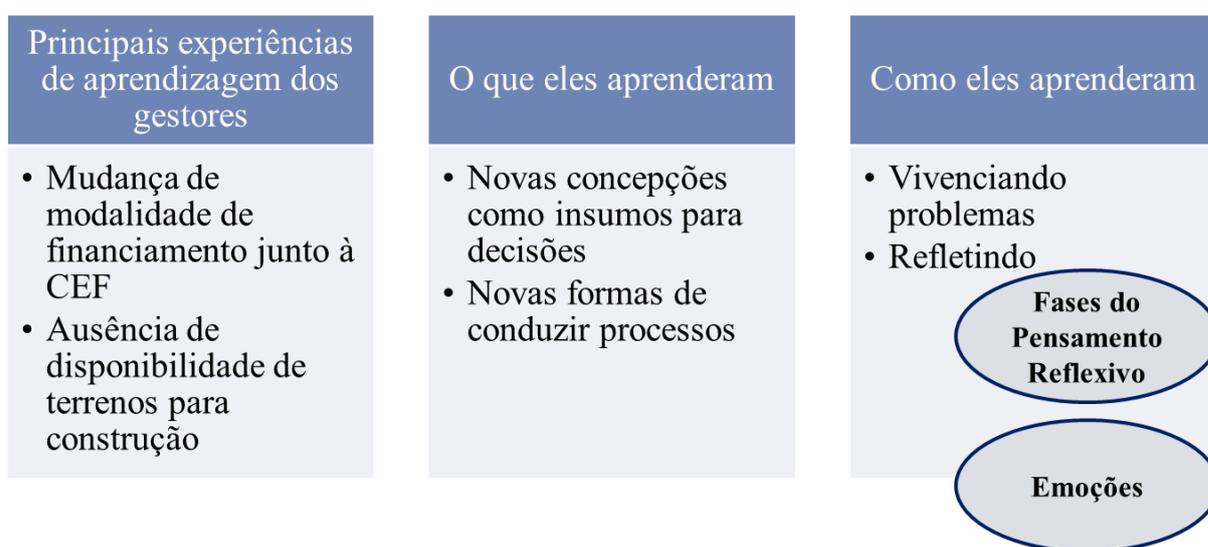


Figura 3(4) – Síntese dos resultados

Fonte: Elaborado pela autora

Primeiramente, buscou-se identificar as principais experiências que os gestores pesquisados tinham em comum e por meio das quais tinham obtido aprendizados significativos. Tal busca culminou com a identificação de duas principais experiências: a) mudança de modalidade de financiamento junto à CEF (Caixa Econômica Federal) e b) ausência de disponibilidade de terrenos para construção. Vale salientar que a empresa pesquisada realiza toda as suas vendas por intermédio de financiamento junto à CEF e que a mudança realizada causou impactos negativos em todas as áreas da empresa, tendo maior impacto nas áreas de vendas, financeira, produção e chegando até a insatisfação dos clientes. Outro ponto relevante é que os terrenos são praticamente a matéria prima que a empresa necessita para realizar suas operações e o momento de ter indisponibilidade de tais terrenos também teve grandes impactos negativos em todas as áreas da empresa. Diante disso, reforça-se que ambas experiências foram muito relevantes para os gestores pesquisados e gerou aprendizados significativos aos mesmos.

Nesse sentido, os aprendizados relatados pelos gestores – resposta à segunda pergunta de pesquisa – foram sintetizados em dois pontos: a) novas concepções como insumos para decisões e b) novas formas de conduzir processos. Ambos aprendizados foram construídos pelo conjunto das duas experiências vivenciadas pelos gestores. Diante das dificuldades os gestores observaram que não poderiam continuar com os paradigmas vigentes e aprenderam a estar abertos ao novo e avaliar as situações por novos pontos de vista como forma de encontrar soluções para seus problemas. Passaram a basear suas decisões em novas ideias, que foram

construídas por meio da experiência e dos frutos da dificuldade. Essas novas concepções abrangiam temas como a importância de ter um planejamento da empresa realizado em conjunto por todos os gestores, para não gerar desbalanceamentos entre as áreas da empresa. A priorização dentro da organização também foi reavaliada e ponderada. Bem como a decisão por realizar mudanças de forma gradual ao invés de mudanças mais bruscas. Com relação ao segundo aprendizado – novas formas de conduzir processos – os gestores perceberam que não só suas ideias e concepções precisavam mudar, mas também sua forma de gerir e operar suas atividades. Novas formas de gestão e acompanhamento de atividades, de processos e de funcionários precisou ser concebida e aplicada, nas diversas áreas da empresa, como meio de possibilitar a atenuação e eliminação dos efeitos negativos gerados pelas dificuldades. Tais medidas tiveram sucesso e tanto reestruturaram os processos da empresa como aumentaram seu patamar de desempenho.

Ainda, identificou-se a forma pela qual os gestores aprenderam, resolveram seus problemas e alcançaram seus objetivos. Ou seja, observou-se que os gestores aprenderam ao vivenciar os problemas e ao refletir sobre eles, individualmente e em conjunto. Identificou-se uma estreita semelhança entre as fases do pensamento reflexivo de Dewey e o processo reflexivo adotado pelos gestores da empresa pesquisada. Considera-se que o “vivenciar problemas” se alinha com a primeira fase reflexiva de Dewey 1) situação de incerteza e o processo reflexivo adotado por eles contemplou todas as demais fases, de 2) Intelectualização e definição do problema 3) Estudo das condições da situação e formulação das hipóteses de trabalho 4) Raciocínio 5) Teste da hipótese em ação 6) Solução do problema e controle da ação; e geração de nova ideia ou conceito.

Por fim, observou-se também que os gestores vivenciaram um conjunto de emoções ao passar pelo processo de aprendizagem, inclusive a ansiedade, que foi experimentada por todos os gestores pesquisados, reforçando os conceitos dos autores apresentados. Em seguida, serão apresentadas as implicações dessa pesquisa para a organização pesquisada bem como sugestões de práticas a serem adotadas para acentuar o potencial de aprendizagem de seus gestores.

5. Conclusões

Com este capítulo final objetiva-se apresentar as contribuições dos resultados deste estudo para a prática gerencial. Assim, três sugestões práticas serão indicadas para aplicação na empresa pesquisada. Sugestões as quais podem ser replicadas em outras organizações mediante prévia avaliação de seus gestores.

Primeiramente, defende-se que o modelo de Dewey do pensamento reflexivo – que foi reforçado pelos resultados desta pesquisa – pode ser instituído como padrão a ser utilizado em casos de soluções de problemas na organização. Tal aplicação pode ocorrer de forma gradual, realizando os devidos ajustes para chegar a um modelo que se adeque com a cultura organizacional local.

Em segundo lugar, indica-se a criação de um mecanismo de estímulo à reflexão individual e em grupo, bem como de incentivo ao compartilhamento de experiências de aprendizagem, não somente em assuntos estratégicos, mas na resolução de questões corriqueiras e departamentais do dia a dia. Acredita-se que é possível potencializar os momentos de aprendizagem dos gestores mediante a sistematização de práticas específicas que deixem claro o apoio e reconhecimento dado pela organização para aqueles que seguem tais orientações. Assim, considera-se que este mecanismo pode se configurar como uma reunião sistemática, com todos os principais gestores, de frequência a ser definida pela organização, onde cada um deles tenha oportunidade de compartilhar experiências de aprendizagem,

contemplando as dificuldades enfrentadas, processo reflexivo empreendido e aprendizados construídos.

Supõe-se que esta reunião possa gerar alguns benefícios. Ela pode criar um clima propício à formulação de ideias por parte dos gestores ouvintes, bem como abertura para comunicação, empatia e encorajamento. Além disso, acredita-se que ela promova um ambiente positivo de reconhecimento para os gestores que compartilham suas experiências de superação, além de possibilitar maior integração entre os gestores. Para finalizar esta segunda sugestão, indica-se que sejam realizados registros dos conteúdos aprendidos e compartilhados a cada reunião como forma de assegurar a gestão da informação e também de estímulo à continuidade das reuniões.

A terceira sugestão é relacionada à “administração” de emoções pelos gestores. Nessa linha, sugere-se a criação de uma “sistemática de apoio emocional”, que seria constituída de encontros nos quais o gestor compartilharia com uma pessoa – possivelmente outro gestor – as emoções que estivesse enfrentando no tocante a assuntos profissionais. A intenção desses encontros seria a de que os gestores encontrassem suporte para lidar com as emoções negativas e ambivalentes e serem encorajados a enfrentar e superá-las.

Entende-se que com a aplicação desta sugestão a empresa estaria se fortalecendo ainda mais no aspecto humano, pois além de já se dedicar às soluções dos problemas, estaria também se dedicando ao bem estar emocional de seus gestores. Acredita-se que essa prática possa gerar benefícios imensuráveis para a organização, considerando o desgaste e consequentes impactos que a vivência de problemas gera nos gestores, e o quanto isso pode ser evitado com o fornecimento de tal suporte. Ademais, se desejado, a empresa pode incluir no seu sistema de recompensas alguma forma de reconhecer as pessoas que forneçam suporte emocional aos demais.

Por fim, reitera-se que as ideias aqui propostas podem ser avaliadas por organizações que tenham similaridades com a empresa pesquisada e por aqueles que considerem tais sugestões aplicáveis à sua realidade. Ainda, defende-se que os aprendizados e conhecimentos construídos neste estudo não pretendem ser definitivos nem estáticos. Ou seja, além das contribuições para a gestão, indica-se que os resultados sejam estudados, analisados e sirvam de fundamento para o desenvolvimento de estudos futuros.