

EDUARDO DE AQUINO LUCENA



**A APRENDIZAGEM PROFISSIONAL DE
GERENTES-PROPRIETÁRIOS DO SETOR DE
VAREJO DE VESTUÁRIO DE FLORIANÓPOLIS**

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.



03389331

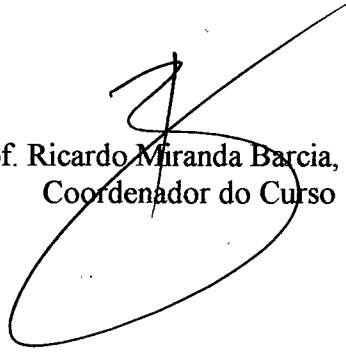
**FLORIANÓPOLIS
2001**

TERMO DE APROVAÇÃO

EDUARDO DE AQUINO LUCENA


A APRENDIZAGEM PROFISSIONAL DE GERENTES-PROPRIETÁRIOS DO SETOR DE VAREJO DE VESTUÁRIO DE FLORIANÓPOLIS

Tese aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de doutor no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso


Banca examinadora:




Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol. (UFSC – Orientador)



Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr. (UFSC – Moderador)



Prof. Francisco Gabriel Heidemann, Ph.D. (PUC/PR – Examinador)



Prof. Neri dos Santos, Dr. Ing. (UFSC – Examinador)



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

Florianópolis, 17 de agosto de 2001

AGRADECIMENTOS

Desde março de 1998, estive envolvido com a realização do meu doutorado. Nesse período, recebi o apoio de algumas instituições e de várias pessoas. Dessa maneira, gostaria de expressar a minha gratidão:

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, seus diversos professores e funcionários, que estiveram sempre disponíveis para colaborar com as minhas atividades;

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela concessão de uma bolsa de doutorado-sanduiche durante o período de abril a novembro de 2000;

À Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa de estudos que obtive de março a maio de 2001;

Ao *Adult Education Department* da *The University of Georgia*, seus professores e funcionários, que me proporcionaram uma grande experiência internacional;

Ao professor e orientador Cristiano Cunha, por seu apoio e sua orientação a esta pesquisa, em especial pela oportunidade que tive de cursar as suas disciplinas de metodologia, as quais foram de grande valor para a viabilização desta tese;

Aos professores Carlos Raul Borenstein, Francisco Gabriel Heidemann, Neri dos Santos e Walter Fernando Araújo de Moraes, pela boa vontade e disposição em colaborar e pelas valiosas contribuições e sugestões ao trabalho;

Aos professores Sônia Calado, Marcelo Vieira e Pedro Lincoln, pela atenção que dispensaram a mim em diferentes circunstâncias do doutorado;

Às professoras Sharan Merriam e Karen Watkins, pelo apoio concedido ao meu projeto de realizar um programa de doutorado-sanduiche e pela orientação que recebi no período em que estive em seu departamento. Em especial, agradeço à professora Sharan Merriam, pelas brilhantes discussões, as quais possibilitaram que eu reformulasse aspectos centrais do projeto original desta pesquisa, desenvolvesse o quarto e quinto capítulos desta tese e visualizasse meios para executar as atividades restantes do estudo;

Aos professores Laura Bierema e Bradley Courtenay, pelo debate e comentários realizados dentro e fora de sala de aula;

Aos dez participantes desta pesquisa, cujos nomes não são mencionados neste texto, mas que forneceram a “matéria-prima” para a elaboração deste estudo;

A Liége Moraes, com quem tive a oportunidade de trabalhar em equipe durante a fase inicial desta pesquisa; a Maria Aparecida da Silva, Nelson Machado e Cristina Bonazina, pelas discussões acadêmicas e pelo apoio fornecido;

A Dinara Paixão, Valdirene Gasparetto, Ada Ding, José Paulo Souza, Fábio Walter, Rogério Mâsih, Paulo Nobre, Miguel Hernandez, Jorge Santos, Sérgio Petri e Marcos Vieira, pela ajuda fornecida em diferentes momentos da trajetória do doutorado;

Aos vários amigos e colegas que fiz em Florianópolis e em Athens, que, trocando idéias sobre diferentes assuntos, contribuíram para o alcance deste objetivo;

Finalmente, aos meus irmãos, sobrinhos, cunhados, primos e tios, pela mensagem positiva que sempre me comunicaram. Em especial, aos meus pais, Gerson (em memória) e Maria Angela, pelas condições que tornaram possível a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE QUADROS	vii
LISTA DE SIGLAS	viii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 ESTABELECIMENTO DO PROBLEMA E DO OBJETIVO DA PESQUISA.....	7
1.2 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA.....	9
1.3 ESTRUTURA DA TESE.....	12
2 REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 TRABALHO DOS GERENTES.....	14
2.1.1 A Visão de Fayol e de seus Seguidores.....	15
2.1.2 Características do Trabalho Gerencial.....	16
2.1.3 Papéis Gerenciais.....	18
2.1.4 Outras Contribuições.....	21
2.2 APRENDIZAGEM DE ADULTOS.....	26
2.2.1 Diferentes Orientações Teóricas da Aprendizagem.....	26
2.2.2 Uma Definição de Aprendizagem.....	30
2.2.3 Aprendizagem Transformadora.....	31
2.2.4 Aprendizagem Autodirecionada.....	34
2.2.5 Domínios da Aprendizagem.....	37
2.2.6 Caracterização da Aprendizagem de Adultos.....	39
2.3 APRENDIZAGEM DE GERENTES EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS.....	41
2.3.1 Aprendizagem Situada.....	43
2.3.2 Prática Reflexiva.....	47
2.3.3 Pesquisas Relacionadas à Área de Aprendizagem Gerencial.....	52
3 METODOLOGIA	61
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	61
3.2 DEFINIÇÃO DE CONCEITOS BÁSICOS.....	61
3.3 DELINEAMENTO DO ESTUDO.....	63
3.4 SELEÇÃO DA AMOSTRA.....	66
3.5 ROTEIRO DE ENTREVISTA E ESTUDO PILOTO.....	67
3.6 COLETA DE DADOS.....	68
3.7 ANÁLISE DE DADOS.....	70
3.8 VALIDADE E CONFIABILIDADE.....	73
3.9 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	75
4 RESULTADOS	77
4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES.....	77
4.2 POR QUE OS PARTICIPANTES TÊM APRENDIDO AO LONGO DE SUAS CARREIRAS PROFISSIONAIS?.....	85
4.2.1 Demandas do Trabalho.....	86
4.2.1.1 Necessidade de enfrentar a competição ou situações de negócio adversas.....	86
4.2.1.2 Percepção da necessidade de obtenção de algum conhecimento.....	88
4.2.2 Casualidades.....	90
4.2.3 Recompensas.....	93

4.3 COMO OS PARTICIPANTES TÊM APRENDIDO AO LONGO DE SUAS CARREIRAS PROFISSIONAIS?.....	95
4.3.1 Relacionamentos Sociais.....	96
4.3.2 Atividades Profissionais.....	100
4.3.2.1 Eventos.....	100
4.3.2.2 Trabalho diário.....	101
4.3.3 Mídia.....	105
4.3.4 Educação e Treinamento.....	106
4.4 O QUE OS PARTICIPANTES TÊM APRENDIDO AO LONGO DE SUAS CARREIRAS PROFISSIONAIS?.....	108
4.4.1 Sobre seus Papéis Profissionais.....	108
4.4.1.1 Habilidades e conhecimentos específicos.....	108
4.4.1.2 Habilidades e conhecimentos gerais.....	110
4.4.2 Sobre Gestão Organizacional.....	113
4.4.2.1 Dimensão estratégica (produto e mercado).....	113
4.4.2.2 Dimensão tecnológica e estrutural.....	116
4.5 OUTROS RESULTADOS.....	117
4.5.1 Contexto Empreendedor e de Empresas Familiares.....	117
4.5.2 Profissionais Dedicados ao longo de suas Carreiras Profissionais.....	119
5 CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	121
5.1 CONCLUSÕES.....	121
5.2 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA.....	142
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	147
REFERÊNCIAS	149
APÊNDICES	157
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO ENVIADA AOS PARTICIPANTES.....	158
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	159
APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE INFORMAÇÕES BÁSICAS DO(A) EXECUTIVO(A).....	161
APÊNDICE D – CARTA SOBRE A VERIFICAÇÃO DA ANÁLISE DESENVOLVIDA.....	162
APÊNDICE E – VERIFICAÇÃO DA ANÁLISE DESENVOLVIDA PELOS RESPONDENTES DA PESQUISA.....	163
APÊNDICE F – FORMULÁRIO DE CONFIRMAÇÃO DA ANÁLISE DESENVOLVIDA.....	165

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PAPÉIS DO GERENTE.....	18
FIGURA 2 – O ESCOPO DE ESTUDO DA APRENDIZAGEM GERENCIAL.....	42

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – TOTAL DE IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÁQUINAS E COMPONENTES DE MÁQUINAS TÊXTEIS – 1992 A 1999.....	3
QUADRO 2 – BALANÇA COMERCIAL TÊXTIL – 1975 A 1999.....	4
QUADRO 3 – COMÉRCIO EXTERIOR DE CONFECÇÕES TÊXTEIS EM 1999.....	4
QUADRO 4 – CINCO ORIENTAÇÕES DE APRENDIZAGEM.....	27
QUADRO 5 – DADOS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES DOS PARTICIPANTES.....	78
QUADRO 6 – DADOS SOBRE OS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	79
QUADRO 7 – UM CONTÍNUO DE RELACIONAMENTOS DE PARES.....	128

LISTA DE SIGLAS

ABIT	– Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
CAPES	– Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDL	– Câmara dos Diretores Lojistas
CNPq	– Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
PPGEP	– Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
SEBRAE	– Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	– Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
UDESC	– Universidade do Estado de Santa Catarina
UFSC	– Universidade Federal de Santa Catarina
UGA	– <i>The University of Georgia</i>
UNOESC	– Universidade do Oeste de Santa Catarina

RESUMO

O problema que motivou esta pesquisa foi o de que pouco se sabe sobre a aprendizagem de gestores varejistas brasileiros. Considerando isso, o objetivo central deste estudo foi compreender a aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário da cidade de Florianópolis. As seguintes perguntas de pesquisa sobre os participantes ao longo de suas carreiras profissionais guiaram esta investigação: a) Por que eles têm aprendido?; b) Como eles têm aprendido?; c) O que eles têm aprendido? Buscando descobrir as perspectivas dos respondentes sobre essas questões, um estudo qualitativo básico foi desenvolvido. Para isso, dez gerentes-proprietários de micro e pequenas empresas foram selecionados. O principal método utilizado para coletar dados foi uma entrevista semiestruturada, a qual foi conduzida com cada um dos dirigentes pesquisados. Todas as entrevistas foram transcritas. A análise dos dados compreendeu a descrição e a interpretação de diferentes aspectos do fenômeno investigado. A partir dos dados obtidos, categorias emergiram. Esta pesquisa indica que os informantes estavam motivados a aprender devido à existência de demandas do trabalho, casualidades e recompensas no seu trabalho. No que se refere às demandas do trabalho, descobriu-se que os varejistas aprendiam para poder enfrentar a concorrência e superar situações de negócios adversas e que eles também aprendiam quando percebiam a necessidade de adquirir certos conhecimentos. Algumas casualidades influenciaram significativamente a evolução das carreiras dos informantes. Os entrevistados também aprendiam porque desejavam obter recompensas. Com relação à segunda pergunta de pesquisa, encontrou-se que os varejistas aprendiam por meio de relacionamentos sociais, atividades profissionais, veículos de mídia, treinamento e educação. As relações com determinados membros familiares, sócios e colegas profissionais marcaram a aprendizagem dos administradores. Interagindo com as pessoas mencionadas, os dirigentes obtinham informações e trocavam idéias. Executando suas atividades e refletindo sobre elas, os varejistas formavam opiniões com relação ao seu trabalho. Em eventos, como feiras de vestuário e desfiles de moda, adquiriam informações. Eles também aprendiam mediante veículos de mídia, como revistas e televisão, e programas educacionais diversos. No tocante ao conteúdo de aprendizagem, foi observado que os informantes aprendiam não somente sobre seus papéis profissionais, mas também acerca dos sistemas gerenciais de suas organizações. Eles obtinham algumas habilidades e conhecimentos específicos, como informações sobre os produtos com os quais trabalhavam, e desenvolviam habilidades mais gerais, como mudanças na forma de se relacionar com os outros e de supervisionar o trabalho. Esta pesquisa indica que os informantes assimilavam conhecimentos concernentes ao gerenciamento das dimensões estratégica, estrutural e tecnológica de suas organizações. Com relação aos varejistas do estudo, concluiu-se que: a) eles estavam motivados para aprender devido à existência de demandas do trabalho, casualidades e recompensas em suas atividades; b) eles aprendiam mediante relacionamentos sociais; c) a maior parcela da aprendizagem profissional deles derivava da prática e da reflexão sobre questões do trabalho; d) eles eram influenciados pela mídia e pelo contexto do trabalho; e) os conteúdos assimilados compreenderam o nível individual e o organizacional.

Palavras-chave: Aprendizagem Gerencial; Varejistas de Vestuário; Gestores de Pequenas Empresas; Aprendizagem Organizacional

ABSTRACT

The problem that motivated this research was that little is known about the learning of Brazilian retail managers. Considering this, the main purpose of this study was to understand the professional learning of managers-owners in the clothing retail sector in the city of Florianópolis. The following research questions about the participants throughout their professional careers guided this investigation: a) Why have they been learning?; b) How have they been learning?; c) What have they been learning? Seeking to discover the respondents' perspectives regarding these issues, a basic qualitative study was developed. To this end, ten manager-owners of micro and small firms were selected. The main method used to collect data was a semistructured interview, which was conducted with each of the directors researched. All the interviews were transcribed. The data analysis comprised the description and interpretation of different aspects of the phenomenon investigated. From the data obtained, categories emerged. This research indicates that the informants were motivated to learn due to the existence of work demands, happenstance and rewards from their work. In regard to work demands, it was found that the retailers learned in order to cope with competition and overcome adverse business situations and that they also learned when they perceived the need to acquire some knowledge. Some happenstance significantly influenced the evolution of the informants' careers. The interviewees also learned because they wished to obtain rewards. In regard to the second research question, it was found that the retailers learned by means of social relations, professional activities, media vehicles, training and education. Relations with certain family members, business partners and professional colleagues marked the learning of the administrators. Interacting with the people mentioned, the directors obtained information and exchanged ideas. Executing their activities and reflecting on them, the retailers formed opinions regarding their work. In events, such as clothing fairs and fashion shows, they acquired information. They also learned through media vehicles, such as magazines and television, and diverse educational programs. In regard to learning content, it was observed that the informants did not learn only about their professional roles, but also about the managerial systems of their organizations. They acquired some specific skills and knowledge, such as information about the products with which they were working, and developed more general abilities, such as changes in the way of relating to others and supervising the work. This research indicates that the informants assimilated knowledge concerning the management of strategic, structural and technological dimensions of their organizations. In regard to the retailers in the study, it was concluded that: a) they were motivated to learn due to the existence of work demands, happenstance and rewards for their activities; b) they learned through social relationships; c) the greatest part of their professional learning derived from the practice and reflection on issues of work; d) they were influenced by the media and by the work context; e) the contents assimilated comprised both the individual and the organizational level.

Key-words: Management Learning; Clothing Retailers; Small Businesses Managers;
Organizational Learning

1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo caracteriza-se por sua grande complexidade e pelo permanente estado de mudança. O avanço científico e tecnológico, o fenômeno da globalização e o aumento da competição alimentam, de forma contínua, a dinâmica do meio empresarial. Como conseqüência desse quadro, procurando satisfazer os requisitos atuais de competitividade, as organizações modificam sua gestão, utilizando formas participativas, reduzindo níveis gerenciais e estabelecendo redes pessoais de trabalho. Essas parecem ser tendências das empresas em processo de adaptação às taxas aceleradas de mudança que são observadas atualmente no mundo.

A literatura da área de administração aponta que o sucesso das empresas modernas depende cada vez mais de suas capacidades de aprendizagem. As organizações não podem sustentar-se em práticas estabelecidas para longos períodos, mas precisam criar novos processos, ou seja, “aprender novas maneiras de fazer as coisas” (EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998, p. 260). O campo da aprendizagem organizacional cresceu bastante durante a década de 1990. Essa área de conhecimento compreende diferentes posicionamentos acerca dos propósitos, da essência, das metodologias de pesquisa empregadas e da efetividade das intervenções de aprendizagem organizacional. Uma quantidade expressiva de acadêmicos e de consultores estabelece um amplo debate sobre as referidas questões. Observa-se, assim, o interesse crescente pelo entendimento e pelas opções de implementação de aprendizagem organizacional (Id.; FLEURY, 1995, p. 5).

De acordo com Kim (1993, p. 37), as organizações aprendem por intermédio de seus membros. Isso parece justificar, pelo menos parcialmente, o progresso observado na literatura acadêmica que trata sobre o tema de aprendizagem dos gerentes. Com base em fundamentações conceituais diversas, autores têm formulado propostas de desenvolvimento de gerentes (MARSICK et al., 1992; BUNNING, 1997; MUNFORD, 1997a) e investigado temas como os estilos individuais de aprendizagem (KOLB, 1997; MUNFORD, 1997b), o processo de aprendizagem a partir da transformação das experiências (KOLB, 1984), a aprendizagem no ambiente de trabalho (MARSICK, 1988), o desenvolvimento gerencial relacionado com uma mudança de emprego e no próprio emprego (DAVIES; EASTERBY-SMITH, 1984) e ainda, como esse aprendizado é transferido para suas respectivas organizações (KIM, 1993). Registre-se, também, que o processo pelo qual os executivos formam suas opiniões contribui de maneira significativa para a aprendizagem e mudança organizacionais (RICHTER, 1998, p. 300).

Segundo Kanter (1994, p. 13), o ambiente atual de negócios vem passando por rápidas e intensas mudanças, que passam a exigir novas habilidades dos gestores. No novo trabalho gerencial, a antiga fonte de poder derivada da posição hierárquica é fragilizada e a ênfase passa a ser dada à gestão participativa (MARSICK, 1994, p. 12-13) e à formação de equipes. O sucesso empresarial passa a requerer que os gerentes sejam capazes de aprender, porém “a maioria das pessoas não sabe como aprender” (ARGYRIS, 1991, p. 99). Além disso, os executivos, dirigentes de alto nível de uma organização (CARAVANTES, 1998), parecem não ser muito bons em aprendizagem (ARGYRIS, 1991, p. 99). É importante considerar que o contexto organizacional influencia, podendo limitar, o aprendizado de um gerente (SCHÖN, 1983, p. 242).

Incluindo administradores de vários segmentos da economia moderna, a necessidade de aprendizagem parece também abranger os gestores varejistas. Diferentemente dos profissionais da área de fabricação, os gerentes do setor de varejo executam suas atividades em um ambiente no qual os clientes estão presentes no próprio sistema de entrega. Ou seja, o cliente é visto como um participante no processo de serviço gerado pelo varejista (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 1998, p. 27). O setor de varejo, que possui uma alta intensidade do fator trabalho (Ibid., p. 32-33), apresenta algumas funções que requerem vários anos de treinamento para que possam ser efetivamente dominadas pelo gestor. Diariamente, este precisa comunicar-se com uma variedade grande de pessoas (ANGELO, 1997, p. 76) e atrair, com os produtos e serviços de sua empresa, uma razoável quantidade de consumidores. No decorrer de sua carreira, procurando viabilizar o sucesso de sua empresa, o administrador varejista modifica suas práticas de trabalho e assimila novos conhecimentos e habilidades.

Neste estudo, o pesquisador investiga a aprendizagem de gerentes-proprietários de empresas independentes (não são franquias) e de pequeno porte do setor de varejo de vestuário da cidade de Florianópolis. Convém ressaltar que, como será visto na seção 4.1, a partir do critério de número de funcionários, três das organizações selecionadas foram classificadas como microempresas e sete como pequenas empresas. Todavia, a fim de simplificar a comunicação com o leitor, neste texto, referir-se-á às firmas selecionadas como pequenas empresas.

As firmas que compõem o setor de varejo de vestuário contribuem com a economia local, oferecendo uma quantidade expressiva de postos de trabalho e ofertando os produtos finais do complexo industrial têxtil. Este é composto pelos processos fabris de beneficiamento de fibras, fiação, tecelagem, acabamento e confecção. Cada uma dessas etapas elabora um produto final distinto de forma que o processo fabril caracteriza-se por sua descontinuidade.

Estrategicamente, o setor têxtil apresenta a existência concomitante de empresas integradas verticalmente (possuem mais de uma etapa da cadeia) e outras não integradas.

Com a abertura da economia nacional, tanto a oferta como a demanda por artigos de vestuário sofreram transformações importantes nos últimos anos. Em termos de produção, o setor têxtil brasileiro vem modernizando, por intermédio da importação de equipamentos, a tecnologia de fabricação empregada. Pelos dados da Carta da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) – ver quadro 1 – pode-se observar que, durante a década de 1990, os investimentos efetuados na aquisição de equipamentos importados foram expressivos. Em 1995, por exemplo, o país adquiriu quase três vezes mais equipamentos importados do que em 1992. Com a atualização do parque fabril, o setor industrial têxtil nacional elevou não somente sua produtividade, mas também a qualidade de seus produtos.

QUADRO 1 – TOTAL DE IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÁQUINAS E COMPONENTES DE MÁQUINAS TÊXTEIS – 1992 A 1999

(em US\$ 1000 FOB)

1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999 ⁽¹⁾
250.591	337.353	611.021	737.883	520.352	587.100	467.880	373.368

FONTE: SECEX – MDIC

ELABORAÇÃO: ABIT

(1) Dados preliminares

Do lado da demanda, observa-se, principalmente nos países industrializados, o crescimento do “segmento de mercado sofisticado, em que as tendências da moda são fundamentais e suas mudanças freqüentes” (BASTOS, 1992, p. 7). Nota-se que, atualmente, o vestuário não é considerado apenas um bem de consumo, mas algo associado à própria imagem pessoal (BASTOS, 1992). Realizando um estudo sobre consumo em vestuário de moda feminino, Miranda (1998, p. 3-4) afirma que “o processo de moda é um exemplo dinâmico do uso de produtos para expressar autoconceito”.

O quadro 2 apresenta a Balança Comercial Têxtil do Brasil de 1975 a 1999. Pode-se observar que, no período de 1992 a 1997, as importações de produtos têxteis cresceram mais do que as exportações, ocasionando redução de superávits e déficits crescentes. Todavia, em 1998 e 1999, essa tendência foi invertida e os déficits da balança foram reduzidos. Verifica-se que, a partir de 1995, o total das importações de artigos têxteis passou a decrescer. Saliente-se que é meta do setor têxtil brasileiro elevar suas exportações para US\$ 4,3 bilhões até 2005, passando, assim, a ser responsável por 1% do comércio mundial de produtos têxteis (ABIT, 2001).

QUADRO 2 – BALANÇA COMERCIAL TÊXTIL – 1975 A 1999

(em US\$ 1.000.000)

ANO	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	SALDO
1975	535	114	421
1980	916	120	796
1985	1.001	72	929
1990	1.248	463	785
1991	1.382	569	813
1992	1.491	535	956
1993	1.382	1.175	207
1994	1.403	1.323	80
1995	1.441	2.286	(845)
1996	1.292	2.310	(1.018)
1997	1.267	2.416	(1.149)
1998	1.113	1.923	(810)
1999	1.010	1.443	(433)

FONTE: SECEX – MDIC

ELABORAÇÃO: ABIT

Focalizando os produtos com os quais as empresas dos participantes deste estudo operavam, o pesquisador apresenta o quadro 3, o qual indica o desempenho de comércio exterior do Brasil em relação às confecções no ano de 1999. Observa-se que, de forma geral, as exportações de confecções têxteis do país foram superiores às importações. Dos itens expostos, o único que apresentou déficit foi o de vestuário e acessórios de tecidos.

QUADRO 3 – COMÉRCIO EXTERIOR DE CONFECÇÕES TÊXTEIS EM 1999⁽¹⁾

(em US\$ 1.000.000 FOB)

PRODUTOS	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	SALDO
CONFECÇÕES	398	189	209
1- Roupas de malha	108	52	56
2- Vestuário e acessórios tecidos	59	108	(49)
3- Outros artigos confeccionados	231	29	202

FONTE: SECEX – MDIC

ELABORAÇÃO: ABIT

(1) Dados preliminares

As mudanças que vêm ocorrendo na oferta e na demanda por artigos de vestuário, no país, influenciam a atividade desempenhada pelos profissionais da área de varejo desses produtos. Assim, precisando se adaptar às mudanças que acontecem na indústria têxtil, os gestores varejistas tomam decisões e modificam alguns objetivos e estratégias de suas organizações.

Atualmente, muitos dirigentes de pequenas empresas do setor de varejo contam com o apoio de poucos profissionais na execução das atividades administrativas de suas firmas. Sendo assim, no dia-a-dia, eles realizam tarefas operacionais e estratégicas referentes às

diferentes áreas da administração. De forma geral, os gestores varejistas precisam estar atentos a diferentes aspectos de suas lojas, tais como *layout*, higiene e limpeza, iluminação, climatização, disposição e preço das mercadorias, vitrines, placas externas e internas à loja e visualização do consumidor (SEBRAE, 1996, p. 79-89). Muitas vezes, os responsáveis pela alta administração da empresa são absorvidos, no dia-a-dia, pelo tratamento de problemas operacionais (LIMA, 1994, p. 138).

Sintetizando as principais funções dos varejistas, Garcia (1994, p. 147-148) afirma que eles se envolvem com atividades de vendas, compras, seleção, armazenamento, distribuição e controle de qualidade das mercadorias de suas empresas. Além disso, o autor destaca que esses profissionais podem oferecer condições de financiamento aos seus clientes e informações de *marketing* aos fornecedores de suas firmas.

Com relação às atividades de vendas, Santos (1994, p. 128-131) afirma que os gestores possuem as atribuições de planejamento e avaliação do desempenho de vendas, seleção dos vendedores, treinamento, remuneração e motivação das equipes de venda, organização do trabalho dos vendedores, preparação das análises financeiras e administração do esforço de vendas. Executando boa parte dessas tarefas, muitos administradores do varejo operam com uma agenda de trabalho repleta de compromissos. Como as vendas totais e as por metro quadrado da área física da loja são importantes indicadores de desempenho de uma empresa comercial, os gestores varejistas esforçam-se para elevar o volume de mercadorias comercializadas em suas empresas.

Um outro componente importante do cargo dos gestores varejistas é a realização das compras de mercadorias para suas empresas. No desempenho dessa atividade, Lima (1994) destaca, entre outros fatores, a importância da negociação com os fornecedores. Atualmente, os gestores não podem mais basear-se apenas na intuição e precisam estar bem informados sobre o estoque e a flutuação das vendas dos diferentes artigos comercializados.

No tocante à dimensão de *marketing*, conforme Kotler e Armstrong (1996, p. 440-445), os varejistas tomam decisões relacionadas à seleção do(s) segmento(s)-alvo de mercado atendido(s) por suas empresas, ao posicionamento que os produtos (ou serviços) comercializados possuem na mente dos consumidores, ao sortimento de produtos ofertados, envolvendo aspectos como a qualidade das mercadorias, serviços oferecidos e ambiente físico da loja, ao preço (operar com *markups* altos e volumes baixos ou com *markups* baixos e volumes altos), à promoção, como propaganda ou promoção de vendas para atingir os consumidores e à localização dos pontos de venda.

A literatura especializada da área aponta que esses profissionais precisam adaptar-se às tendências do setor, tais como a crescente concorrência e o crescimento de sistemas verticais de distribuição, dentre outros aspectos (KOTLER, 1995, p. 495-496). Carideo (1999) indica que fatores como a reestruturação e redução dos custos de certas firmas existentes e novas empresas de varejo ligadas a entretenimento estão pressionando os gestores varejistas da atualidade. Baen (2000, p. 185) aponta que as novas tecnologias, como o *e-commerce*, têm provocado efeitos significativos nas vendas do setor em destaque. Kotler e Armstrong (1996, p. 446) acrescentam que novas formas de varejo continuarão a surgir para atender às necessidades dos consumidores, mas o ciclo de vida destas tenderá a ser menor. Sendo assim, os administradores varejistas precisarão adaptar-se às mudanças que ocorrerão em seus respectivos meios de atuação.

No caso do varejo brasileiro, são observadas algumas tendências específicas. A formação de redes de lojas (franquias ou não) vem ocorrendo de forma expressiva. *Shopping centers* têm sido instalados, ampliando, assim, sua participação no mercado varejista em detrimento das firmas comerciais localizadas em ruas e das lojas de departamento. Sistemas de franquias estão se expandindo no mercado brasileiro e também está ocorrendo a disseminação da informática em atividades como controle de estoque, fluxo de caixa, controle de vendas e de indicadores de desempenho. Além disso, verifica-se que os consumidores possuem cada vez menor disponibilidade de tempo para efetuar compras (SEBRAE-PR, 1996, p. 100-101).

Ao contrário da maioria dos setores da economia brasileira, a atividade de varejo tende a ser, predominantemente, viabilizada por meio de capitais nacionais. Ou seja, a maioria das empresas varejistas do país pertence a brasileiros (Ibid., p. 9). Tipicamente, as firmas do setor em análise surgem mediante uma iniciativa de negócio de um empreendedor. Com o passar do tempo, elas crescem e tornam-se familiares (para uma comparação de sistemas familiares e empresariais, ver DYER; HANDLER, 1994). No entanto, observa-se que a competição acentuada no varejo nacional dos últimos anos levou as organizações do setor a adotarem novas práticas de trabalho. Grandes empresas varejistas provenientes de outros países, tais como McDonald's, C&A e Carrefour, promoveram inovações de gestão expressivas para o ambiente de negócios do país.

O novo panorama empresarial, marcado pela abertura comercial da economia brasileira, pelo acirramento da concorrência e pela profissionalização das redes varejistas nacionais provocou o “desequilíbrio no mercado de executivos para o varejo, sendo que a situação atual vem exigindo melhores qualificações para as funções típicas do varejo. Assim,

há defasagem em termos de qualificação da mão-de-obra executiva” (ANGELO, 1997, p. 75). Contribuindo ainda mais para a situação de escassez de gestores para o setor, as universidades brasileiras parecem estar atrasadas na formação de profissionais especializados para o exercício da atividade em discussão (Ibid., p. 76).

1.1 ESTABELECIMENTO DO PROBLEMA E DO OBJETIVO DA PESQUISA

Apesar da importância do assunto, encontra-se, atualmente, muito pouco material escrito sobre a aprendizagem de gerentes varejistas brasileiros. Logo, torna-se importante a clarificação de diferentes pontos desse fenômeno social. Esse conhecimento será útil para que profissionais que atuam nesse segmento econômico passem a ter uma visão ampliada acerca de como acontece, no ambiente da prática do trabalho, a aprendizagem de dirigentes varejistas. Administradores de pequenas empresas brasileiras poderão obter orientação sobre variadas questões concernentes ao seu desenvolvimento profissional mediante a leitura deste documento. Além disso, neste estudo, privilegiando a descrição das perspectivas dos participantes, o pesquisador acredita que estará contribuindo para reduzir a divisão existente entre a escola dos representantes da ciência da Administração e a dos profissionais da prática empresarial (SCHÖN, 1983, p. 241).

Como já foi apontado, a literatura existente sobre aprendizagem de gestores varejistas é reduzida. Dessa maneira, o pesquisador apoiou-se em conhecimentos acadêmicos de outras áreas para viabilizar a edificação de um arcabouço teórico que possibilitasse a compreensão das diferentes facetas do fenômeno em investigação. A fundamentação teórico-empírica deste estudo englobou uma revisão sobre os temas de trabalho gerencial e de aprendizagem de adultos e de gerentes.

O texto de Lave e Wenger (1991) enfatiza a idéia de que a aprendizagem das pessoas acontece quando estas participam da prática social. Ademais, os indivíduos aprendem não só por intermédio da execução de certas atividades, mas também pelo estabelecimento de relacionamentos sociais com determinados sujeitos em circunstâncias específicas. Elas afirmam que as atividades, tarefas e os entendimentos que as pessoas formam sobre as coisas possuem significado em sistemas mais amplos, os quais são desenvolvidos em comunidades sociais. Desenvolvendo a abordagem da aprendizagem situada, as autoras defendem que os aprendizes aprendem com os outros aprendizes e, participando da prática, negociam e renegociam significados.

Seguindo uma orientação semelhante, Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p. 274) afirmam que “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”. As autoras consideram a comunicação com os outros e a prática contínua como elementos centrais da aprendizagem de membros organizacionais. Elas apontam que as pessoas precisam ter a oportunidade de participar da prática para poderem aprender. Reforçando essa posição, Lave e Wenger (1991, p. 95) declaram que os indivíduos precisam participar das atividades para absorverem a cultura da prática. Além disso, eles assimilam especificidades da prática por intermédio da observação e da imitação.

Explicando a dinâmica da aprendizagem de adultos, Mezirow (1991, p. 1-36) prioriza a maneira pela qual as pessoas formam sentido ou significados sobre suas experiências. Segundo o autor, os seres humanos possuem a necessidade de compreender suas experiências a fim de agirem apropriadamente diante das situações. A aprendizagem corresponde a uma interpretação nova ou revisada acerca de uma experiência, guiando, posteriormente, as ações humanas. Por meio da reflexão, as pessoas podem avaliar e, caso percebam a necessidade, modificar determinados significados que tenham construído no passado.

Em conformidade com os posicionamentos teóricos apresentados nesta seção, esclarece-se que o arcabouço teórico desta pesquisa foi construído a partir da literatura acadêmica da área de aprendizagem de adultos e, mais especificamente, de aprendizagem de gerentes. Além disso, ao longo do desenvolvimento do estudo, a orientação construtivista da aprendizagem foi priorizada. Sob a ótica dessa perspectiva teórica, as pessoas constroem significados das experiências que vivenciam (CANDY, 1991, p. 255; MERRIAM; CAFFARELLA, 1999, p. 264).

O problema que motivou a realização desta pesquisa foi o da constatação de que, apesar da relevância da matéria, pouco se conhece a respeito da aprendizagem profissional de dirigentes varejistas brasileiros. Como já foi apontado, esses profissionais desempenham funções importantes, contribuindo para que suas empresas gerem riquezas e empregos para o país. Todavia, em muitos casos, eles não conseguem assimilar os conhecimentos e habilidades necessários e, por conseguinte, exercer, com sucesso, suas atribuições cotidianas.

Investigando o assunto da aprendizagem de gerentes, esta pesquisa priorizou as perspectivas construídas pelos respondentes a respeito do fenômeno em análise. O objetivo

geral deste estudo foi compreender a aprendizagem profissional de gerentes-proprietários de pequenas empresas do setor de varejo de vestuário da cidade de Florianópolis. Para isso, foram incluídos os seguintes objetivos específicos acerca dos participantes ao longo de suas carreiras profissionais:

- a) saber por que eles têm aprendido;
- b) compreender como eles têm aprendido;
- c) identificar o que eles têm aprendido.

1.2 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

Os gerentes varejistas, profissionais que desempenham atividades de vital importância na sociedade brasileira, contribuindo para a produção de riquezas e geração de empregos, precisam assimilar conhecimentos e habilidades para conseguirem se adaptar às mudanças que ocorrem em seu meio de trabalho. Entretanto, a questão do desenvolvimento das habilidades profissionais desses dirigentes parece que não está sendo tratada apropriadamente pelos acadêmicos do país. Reforçando esse posicionamento, Angelo (1997, p. 74) afirma que “A preparação de administradores para o varejo é preocupação das empresas varejistas há bastante tempo [...] Apesar disso, a literatura acadêmica em língua inglesa sobre o assunto não é copiosa. No caso brasileiro, pela ótica universitária, ela praticamente inexistente”.

Precisando superar a concorrência e outros obstáculos existentes em seus meios empresariais, os gerentes-proprietários do setor de comércio varejista dedicam-se às diferentes áreas da administração de suas organizações. Entretanto, enfrentando problemas de naturezas diversas e não possuindo algumas habilidades importantes para o exercício de seus cargos, muitos gestores de empresas de pequeno porte não conseguem obter êxito em suas atividades.

É reconhecida a dificuldade de consolidação e mesmo de sobrevivência das micro e pequenas unidades econômicas, incluindo o setor comércio. Conforme frequentemente apontado na literatura, os altos níveis de mortalidade encontrados neste universo advêm não apenas dos aspectos financeiros e tributários, mas do despreparo em áreas essenciais como quantificação de rendimento, contabilização de custos, capacidade de inovação e recurso a estratégias ativas de inserção no Mercado. A utilização de modernas técnicas e métodos de gestão de empresas constitui, portanto, um elemento central para a competitividade das MPEs (SEBRAE, 1995, p. 29-30).

Diante do exposto, torna-se relevante conhecer a aprendizagem profissional de gerentes-proprietários de pequenas empresas do setor de varejo de vestuário em seus respectivos ambientes naturais de atuação. No dia-a-dia, esses dirigentes precisam assimilar um conjunto de conhecimentos e habilidades para poderem enfrentar, com sucesso, os

desafios de suas vidas profissionais. Aprendendo conteúdos próprios da atividade administrativa eles poderão, efetivamente, contribuir para tornar viáveis a sobrevivência e o desenvolvimento de suas organizações.

Advoga-se que este estudo contribui não somente para o enriquecimento da literatura acadêmica sobre aprendizagem de gerentes, mas também para o campo da prática empresarial. Esta pesquisa proporciona uma descrição e uma análise interpretativa da aprendizagem profissional de dez gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis. Diferentes pesquisadores (MCCAULEY, 1986, p. 17; RICHTER, 1998, p. 300) apontam a escassez de estudos empíricos na área de aprendizagem gerencial. No trabalho de revisão de literatura conduzido, tendo identificado poucos trabalhos em língua portuguesa relacionadas ao assunto em discussão (alguns textos encontrados foram os de HILL, 1993; KOLB, 1997; MORAES, 2000; SILVA, 2001), o autor constatou que o tema de aprendizagem de gerentes ainda é muito pouco explorado na academia brasileira.

Como já foi apontado neste capítulo, apesar de sua importância, a literatura em língua portuguesa sobre a preparação de administradores para a atividade de varejo praticamente inexistente. Desse modo, este estudo representa uma importante referência acadêmica para o entendimento do fenômeno da aprendizagem de gerentes varejistas brasileiros de empresas de pequeno porte. Fundamentado em um referencial teórico-metodológico robusto, este texto oferece uma descrição e interpretação de elementos basilares da aprendizagem profissional dos sujeitos investigados e discute como os resultados desta pesquisa se inserem na literatura acadêmica existente.

No quinto capítulo desta tese, o autor apresentará uma discussão entre os resultados obtidos neste estudo e outras publicações teóricas e empíricas sobre o fenômeno investigado. Como será indicado, determinados resultados encontrados aqui reforçam e outros contradizem posições assumidas por outros acadêmicos em estudos realizados previamente. Desse modo, confirmando e divergindo de diferentes obras científicas, esta investigação enriquece a base de conhecimento existente sobre o assunto.

Acredita-se também que tanto a fundamentação teórico-empírica apresentada como os resultados alcançados podem servir de base para que outros estudos aprofundem diferentes questões concernentes à aprendizagem de gestores organizacionais de firmas de diferentes tamanhos e/ou que operem em outros setores da economia. Desse modo, poder-se-ão identificar especificidades e padrões comuns da aprendizagem de administradores que atuam em ambientes de trabalho de características diversas.

É importante apontar que os resultados desta pesquisa foram alcançados a partir da interpretação do pesquisador acerca dos dados coletados. Além disso, ao longo do desenvolvimento do estudo, o autor construiu, a partir da leitura de vários textos sobre o assunto, uma fundamentação teórico-empírica que clarifica a questão da aprendizagem de gerentes. Desse modo, acredita-se que em termos conceituais a pesquisa contribui com a literatura da área, apresentando uma argumentação articulada e original sobre o fenômeno investigado. Vale salientar que foi com base na fundamentação teórico-empírica apresentada (ver capítulo 2) que os resultados deste estudo foram obtidos, ou seja, durante o desenvolvimento do segmento empírico da investigação, o pesquisador descreveu e interpretou a aprendizagem dos respondentes a partir de uma “lente” teórico-empírica original.

Do ponto de vista da prática, argumenta-se que esta pesquisa pode ser útil para profissionais que desenvolvem programas de treinamento para administradores. Sabendo por que, como e o que os gerentes varejistas aprendem em seus ambientes naturais de trabalho, professores e facilitadores passam a ter a oportunidade de examinarem os métodos que corriqueiramente utilizam em suas atividades. Selecionando abordagens e técnicas de instrução consentâneas e enfatizando temas relacionados com a realidade cotidiana vivenciada pelos práticos da administração, professores e facilitadores podem efetivamente contribuir para que seus alunos motivem-se com relação ao exercício do trabalho e, por conseguinte, evoluam profissionalmente. Conhecendo conteúdos científicos sobre os problemas empresariais que vivenciam, os aprendizes podem passar a refletir acerca das atividades que desempenham em seus ambientes naturais de atuação.

Este estudo serve de orientação não somente para consultores organizacionais, mas também para gestores interessados no assunto de aprendizagem gerencial. O conhecimento das linhas gerais de como ocorre a aprendizagem de gerentes varejistas brasileiros do comércio pode ser útil para que outros administradores executem suas ações cotidianas com mais eficácia e elaborem objetivos profissionais, considerando o contexto de trabalho no qual atuam.

Vale salientar que os varejistas de vestuário operam com um dos produtos finais da cadeia industrial têxtil, a qual, atualmente, é composta por mais de 30 mil empresas, emprega cerca de 1,4 milhões de trabalhadores em todo o país e faturou, em 2000, em torno de US\$ 22 bilhões (ABIT, 2001). A elevação das vendas do varejo contribui para que o setor fabril têxtil passe a produzir uma maior quantidade de peças de vestuário. A necessidade de maiores volumes de produção favorece a abertura de novos postos de trabalho nas fábricas têxteis.

Dentro de certas considerações, pode-se apontar que a atividade de varejo faz parte do setor de serviços. Cook, Goh e Chung (1999, p. 318) afirmam que a importância das organizações da área de serviços tem crescido ao longo das últimas décadas. Os autores indicam que o setor de serviços empregava, em 1965, cerca de 65% da força de trabalho dos EUA e que as previsões indicam que esse percentual será aumentado para 80% em 2000. Consta-se que o setor de serviços desempenha um papel de fundamental importância no mundo atual.

No Estado de Santa Catarina, em 1999, os setores de serviços e de comércio (varejista e atacadista) tiveram uma participação de mais de 70% no ICMS arrecadado. Do percentual mencionado, o comércio varejista foi responsável por 21,1% (FIESC, 1999). Por meio da leitura dos dados da Secretaria da Fazenda do Estado, pode-se observar que os segmentos de confecções, calçados e tecidos foram responsáveis, em 2000, por mais de 9% do ICMS arrecadado no setor de comércio varejista.

Além disso, dados do Ministério do Trabalho indicam que, em 1998, o segmento de tecidos, artigos de armarinho, vestuário, calçados e demais do comércio varejista possuía 6.903 estabelecimentos e empregava 19.574 trabalhadores e que Florianópolis era o município de Santa Catarina que apresentava o maior número de trabalhadores no setor de comércio (FIESC, 1999). Dessa forma, nota-se a importância do setor de varejo para a economia do Estado. Finalmente, a realização desta pesquisa parece se justificar pelo argumento de que os gerentes da alta administração de pequenas empresas são, em muitos casos, os principais responsáveis pelo sucesso alcançado por suas organizações.

1.3 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese foi estruturada em cinco capítulos.

Neste capítulo, o pesquisador apresentou uma visão geral dos gestores varejistas de vestuário do Brasil, o problema e os objetivos da pesquisa e a relevância e as justificativas teórico-práticas para a realização do estudo.

No segundo capítulo, será apresentada a revisão de literatura da investigação. Esta compreendeu o exame de várias publicações acadêmicas das áreas de trabalho gerencial e de aprendizagem de adultos e de gerentes. O texto confeccionado apresenta uma discussão articulada acerca de diferentes abordagens dos campos de conhecimento apontados. Na parte final, expõe-se uma síntese de resultados de pesquisas relacionadas à área de aprendizagem gerencial.

No terceiro capítulo, o autor mostra os procedimentos metodológicos utilizados. De forma resumida, são apresentadas as perguntas de pesquisa, conceitos básicos empregados e o delineamento da investigação. Na seqüência, discute-se sobre o processo de seleção da amostra, o roteiro de entrevista, o estudo piloto e a coleta e análise dos dados. Finalmente, comenta-se sobre validade, confiabilidade e limitações da pesquisa.

O capítulo 4 teve como objetivo apresentar os resultados do estudo. Inicialmente, o pesquisador descreve o perfil dos participantes. Nas seções subsequentes, ele passa a responder às três perguntas de pesquisa da investigação. No segmento final, ainda se expõem outros resultados obtidos no trabalho de análise dos dados.

No quinto capítulo, o autor exhibe as conclusões do estudo e promove uma ampla discussão sobre como os resultados encontrados reforçam, ampliam ou contradizem pesquisas realizadas por outros pesquisadores previamente. Posteriormente, são expostas as implicações para a prática e algumas recomendações para a elaboração de futuras investigações.

Finalmente, são apresentadas não só as referências bibliográficas que foram utilizadas para a confecção deste estudo, mas também os anexos da tese.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo central deste estudo foi compreender a aprendizagem profissional de dez gerentes-proprietários de empresas de pequeno porte do setor de varejo de vestuário de Florianópolis. Buscando atingir esse propósito, examinou-se um conjunto de textos científicos que tratam sobre o fenômeno investigado. Cabe destacar que a etapa de revisão de literatura desempenha um papel importante não somente na identificação do arcabouço teórico da pesquisa, mas também na declaração do problema a ser estudado (MERRIAM, 1998, p. 50). Tendo organizado este capítulo por meio dos temas encontrados na literatura acadêmica relacionada com o objetivo desta investigação, será apresentada uma discussão acerca das seguintes áreas do conhecimento: trabalho de gerentes e aprendizagem de adultos e de gerentes.

Primeiramente, serão examinados aspectos que caracterizam o trabalho executado pelos administradores. A idéia construída ao longo do desenvolvimento do estudo foi a de que para se compreender a aprendizagem profissional dos gerentes é importante se conhecer diferentes aspectos da prática desempenhada por esses profissionais. Isto é, entendeu-se que o aprendizado dos gerentes viabiliza-se por intermédio das experiências que eles vivenciam no contexto do trabalho cotidiano. Sendo assim, a fim de se obter uma visão ampliada sobre o fenômeno da aprendizagem dos sujeitos investigados, realizou-se uma revisão de literatura acerca do trabalho gerencial.

Nas seções subseqüentes, apresentar-se-á uma fundamentação teórico-empírica a respeito de alguns temas de aprendizagem de adultos e de gerentes que foram selecionados. Como já foi apontado, indica-se que nesta pesquisa a orientação teórica da aprendizagem privilegiada foi a construtivista. Seguindo essa direção, expõe-se uma discussão sobre diferentes abordagens conceituais do fenômeno de interesse e uma síntese de um conjunto de pesquisas relacionadas à área de aprendizagem gerencial.

2.1 TRABALHO DOS GERENTES

Esta seção apresenta uma estrutura conceitual sobre as atividades profissionais desempenhadas pelos gestores no dia-a-dia. Procuram-se discutir os aspectos que caracterizam o trabalho dos gerentes. Para isso, foram selecionadas e analisadas não somente obras clássicas, mas também algumas pesquisas empíricas dessa área do conhecimento.

2.1.1 A Visão de Fayol e de seus Seguidores

De acordo com Mintzberg (1991, p. 104), a visão do engenheiro francês Henri Fayol (1841-1925) e de seus seguidores sobre o trabalho dos administradores tornou-se, ao longo do tempo, a maneira preferida para se descrever a atividade dos gerentes. Fayol (1989, p. 25) propõe que, em uma empresa, a função administrativa abrange a elaboração de seu programa geral de ação, a constituição de seu corpo social, a coordenação dos esforços e a harmonização dos atos de trabalho.

Para Fayol (Ibid., p. 26), “Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. A concepção do autor é a de que: previsão engloba a investigação do futuro e o estabelecimento do programa de ação da empresa; organização proporciona elementos importantes para o funcionamento da firma, tais como matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal; comando objetiva colocar em funcionamento o corpo social da firma, as pessoas; coordenação estabelece harmonia entre todos os atos de uma empresa, possibilitando que níveis elevados de desempenho sejam alcançados; controle consiste em se verificar se todas as operações de uma organização estão sendo executadas conforme o programa elaborado, as ordens estabelecidas e os princípios aceitos.

Seguidores de Fayol propõem que o trabalho dos administradores compreende as atividades de *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting e budgeting*. A proposta é conhecida por POSDCORB, termo formado pelas iniciais dos verbos mencionados na frase anterior. Em linhas gerais, a abordagem toma como base os mesmos fundamentos que foram assumidos por Fayol. É digno de nota que a teoria proposta por Fayol perdeu seu vigor nas décadas de 30 e 40. Esse obscurecimento ocorreu devido aos resultados de pesquisas que foram realizadas, de 1927 a 1932, na *Western Electric Company*, localizada no bairro Hawthorne da cidade de Chicago (EUA). Nesse local, foi lançado o movimento das Relações Humanas (ESCRIVÃO FILHO, 1995, p. 4).

No entanto, autores como Kotter (1982b) e Mintzberg (1972, 1973, 1975, 1991), entre outros, discordam dessa abordagem a respeito da prática de trabalho desempenhada pelos gestores. Mintzberg (1975, p. 49) argumenta que a proposta de Fayol e de seus seguidores, a qual representa a base da sabedoria convencional sobre as funções gerenciais, não traduz o que esses profissionais fazem no dia-a-dia, indicando apenas alguns objetivos vagos que são seguidos pelos administradores no exercício de suas tarefas. Ademais, Mintzberg (1991, p. 104) defende que a abordagem POSDCORB não considera algumas das

atividades cruciais do trabalho dos gerentes, entre as quais se encontram a negociação e o estabelecimento de redes de contatos com outras pessoas.

Kotter (1982b, p. 159) alerta sobre a divergência entre a sabedoria convencional e o comportamento gerencial observado empiricamente. Segundo ele, a concepção convencional sustenta-se nas atividades de planejamento, controle, *staff*, organização e direção. De modo diverso, pesquisas empíricas mais recentes apontam que o trabalho gerencial é caracterizado por longas horas de atividade, episódios fragmentados e comunicação oral. Além disso, é importante ressaltar que, progressivamente, os pesquisadores têm abandonado a busca que estava implícita nos estudos iniciais para identificar as características comuns do trabalho que é executado pelos diferentes gerentes. De modo diverso, eles têm se preocupado mais em indicar a diversidade e variação dos cargos gerenciais (HALES, 1986, p. 93).

2.1.2 Características do Trabalho Gerencial

Mintzberg (1973) desenvolveu um amplo estudo sobre a natureza do trabalho de cinco gerentes da alta administração de organizações de médio e de grande porte – uma empresa de consultoria, uma firma de tecnologia, um hospital, uma empresa de mercadorias para consumidores e uma escola. Observando intensamente cada diretor durante uma semana, o autor reuniu dados sobre características do trabalho e conteúdo do emprego de cada participante, concluindo que:

A maior parte do trabalho na sociedade envolve especialização e concentração. Operadores de máquina podem aprender a realizar uma parte e, em seguida, passar semanas agindo da mesma maneira; engenheiros e programadores freqüentemente passam meses projetando uma única ponte ou um programa de computador; vendedores freqüentemente passam suas vidas profissionais vendendo uma linha de produtos. O gerente não pode esperar semelhante concentração de esforços. Ao contrário, as atividades dele são caracterizadas pela brevidade, variedade e fragmentação (p. 31).

No dia-a-dia, os administradores buscam informações que contribuam para as suas atividades presentes, fazendo pouco uso dos relatórios rotineiros das organizações. Além disso, eles respondem aos diferentes estímulos do ambiente de trabalho, possuem uma preferência para vivenciar situações concretas e são fortemente orientados para a ação. Dessa forma, “a visão clássica do gerente como planejador não está de acordo com a realidade” (Ibid., p. 37).

Reforçando a posição de Mintzberg, Stewart (1984, p. 326) afirma que em muitas situações de seu dia-a-dia o gestor não tem a oportunidade de planejar as suas atividades antes de realizá-las. Comumente, ao longo de um dia de trabalho, o gerente interage com diferentes

peças e raramente conclui uma tarefa antes de estar envolvido com outra. A dinâmica da atividade gerencial “é, em parte, uma demanda da maioria dos cargos de gerência porque o gestor precisa responder a uma variedade de pessoas e problemas” (p. 326). Portanto, freqüentemente os administradores não estão envolvidos com atividades analíticas, mas estão respondendo às variadas situações de trabalho.

Os gestores estabelecem contatos com outras pessoas por meio de correio, telefone, reuniões e giros pelos diferentes setores da empresa. Eles priorizam a comunicação verbal e mantêm “uma rede complexa de relacionamentos com uma grande variedade de pessoas externas à sua própria organização” (MINTZBERG, op. cit., p. 45). Eles procuram informações que sejam úteis para a identificação de oportunidades e ameaças relacionadas ao seu negócio. Comumente, o gerente tem acesso a uma grande quantidade de informações, as quais outros membros da organização não possuem. Em várias situações, ele reluta em delegar determinadas tarefas.

De acordo com Mintzberg (1995, p. 21-22), o executivo, principal dirigente de uma firma, compõe a cúpula estratégica, segmento da organização que possui a perspectiva mais ampla e abstrata. Nesse nível, o trabalho é caracterizado por um mínimo de repetições e padronizações. O mecanismo de coordenação de atividades mais utilizado entre os dirigentes é o ajustamento mútuo. Entre as atribuições dos executivos, destacam-se três grupos: a) exercício da supervisão direta, envolvendo tarefas como alocação de recursos, autorização das decisões mais importantes, resolução de conflitos, planejamento das atividades, acompanhamento das atividades dos participantes e liberação de recompensas para os funcionários; b) administração das relações da organização com o seu ambiente empresarial; e c) desenvolvimento da estratégia da empresa. O autor acrescenta que:

A estratégia pode ser vista como o impulso mediador entre a organização e seu ambiente. Assim sendo, a formulação da estratégia envolve a interpretação do meio ambiente e, no fluxo das decisões organizacionais (‘estratégias’), o desenvolvimento de padrões congruentes para com elas. Dessa maneira, administrando as condições fronteiriças da organização, os dirigentes da cúpula estratégica desenvolvem a compreensão de seu meio ambiente e, ao desempenhar as funções da supervisão direta, eles procuram ajustar a estratégia às suas imposições e às suas necessidades, tentando manter um ritmo de mudança que seja reativo ao ambiente e não prejudicial à organização (p. 22).

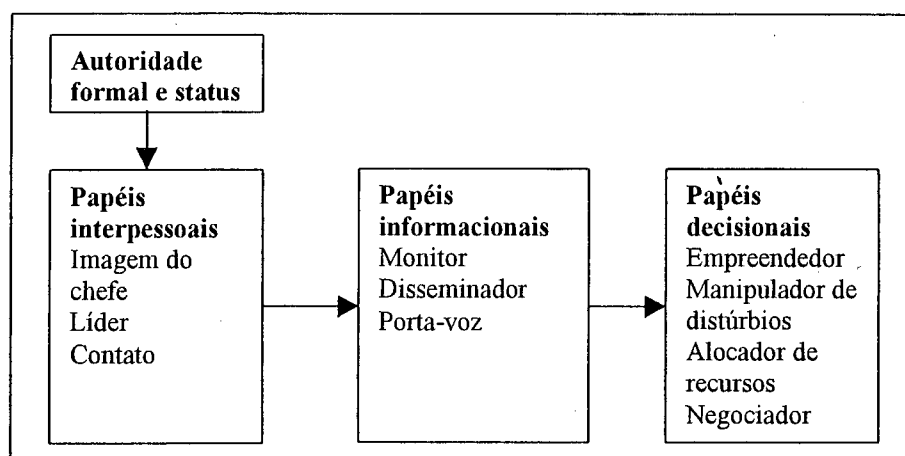
O gestor defronta-se com múltiplas situações de trabalho, as quais exigem dele diferentes habilidades para o efetivo tratamento. Além de trabalhar com material escrito (relatórios, projetos, documentos e outros) e vivenciar experiências com o mundo material, o administrador comumente participa de diferentes grupos de trabalho. Em seu dia-a-dia, ele estabelece múltiplas relações com outros membros organizacionais (subordinados, colegas de

trabalho, entre outros) e até com pessoas externas à empresa (fornecedores, compradores e outros). Com base na literatura de aprendizagem de adultos, verifica-se que todas essas experiências são fontes de aprendizagem para o dirigente. Dessa maneira, parece ser importante que o executivo esteja ciente das características básicas de sua atividade profissional.

2.1.3 Papéis Gerenciais

Investigando o assunto do trabalho dos executivos, Mintzberg (1973, p. 54; 1975, p. 54-59) propõe que esses profissionais desempenham um conjunto de papéis, representando comportamentos que dizem respeito a um determinado cargo. O autor sugere a existência de dez papéis, que são apresentados na figura 1.

FIGURA 1 – PAPÉIS DO GERENTE



FONTE: Mintzberg (1975, p. 55)

Observa-se, na figura 1, que as atividades dos executivos podem ser separadas em três segmentos: aquelas relacionadas com relações interpessoais, aquelas que se referem ao tratamento de informações e as que envolvem a tomada de decisões. Com base nesse pensamento, Mintzberg (1973, p. 56-57) sugere que os dez papéis gerenciais podem ser reunidos em três grupos: os interpessoais, os informacionais e os decisórios.

O autor refere-se ao executivo como a pessoa encarregada por uma organização ou uma de suas subunidades. Presidentes, bispos, chefes de seção, técnicos de futebol seriam exemplos de executivos. Todos estes indivíduos possuem uma autoridade formal sobre uma unidade bem delimitada. “A autoridade formal leva a uma posição especial de *status* na

organização. Da autoridade formal e do *status* surgem os papéis interpessoais” (p. 56). O primeiro papel é o de imagem do chefe, em que o executivo representa a sua organização em diferentes ocasiões formais. Por intermédio do *status* que possui, o executivo desempenha o papel de contato, no qual ele interage com seus pares e outros profissionais de fora da organização visando obter informações importantes. O último papel interpessoal é o de líder, que define as relações do executivo com seus subordinados.

Ainda conforme esse autor, os papéis interpessoais colocam o executivo em uma posição privilegiada para obter informações. Utilizando informações conseguidas com seus contatos de fora da organização e exercendo sua função de liderança, o gestor torna-se um importante centro de informações para a organização em que atua. O primeiro papel informacional é o de monitor, no qual o gerente coleta informações que possibilitam a ele ter uma ampla visão de sua organização. Por meio do papel de disseminador, o administrador transmite um conjunto de informações para a sua organização. No papel de porta-voz, ele dissemina informações da organização para o ambiente em que ela atua.

Tendo uma posição destacada de *status* e autoridade e sendo o centro de informações da organização, o executivo passa a ter condições para tomar as decisões estratégicas da companhia. O primeiro papel decisional é o de empreendedor, no qual o gestor procura fortalecer sua unidade, executando as mudanças exigidas. Como manipulador de distúrbios, ele responde, involuntariamente, às pressões organizacionais. No papel de alocador de recursos, decide onde serão alocados os recursos da companhia. Finalmente, como negociador, o dirigente é responsável por representar a organização em negociações importantes (Ibid., p. 90).

Acontece que comumente os gerentes não dão igual atenção a todos os dez papéis. Com base em pesquisas, Mintzberg (1975, p. 59) indica que gestores do setor de vendas, por exemplo, parecem investir, em seu cotidiano, mais tempo nos papéis interpessoais ao passo que os do setor de produção priorizam os papéis decisoriais, enfatizando aspectos da eficiência do fluxo de trabalho.

O autor ainda afirma que os dez papéis apresentados não são facilmente separáveis, isto é, os papéis formam um todo integrado. “Duas ou três pessoas não podem compartilhar um único posto gerencial [...] elas não podem dividir entre si os dez papéis a não ser que possam reintegrá-los cuidadosamente” (p. 59). Como os executivos têm acesso a muitas informações que são desconhecidas pela maioria dos membros organizacionais, ocorrem problemas quando se procura dividir os dez papéis gerenciais entre os membros de uma equipe administrativa.

Enriquecendo a perspectiva dos papéis gerenciais, Senge (1990, p. 9-13) sugere a existência de três papéis críticos de liderança: o projetista, o professor e o comissário de bordo. Atuando como um projetista, o líder busca edificar idéias que governem o propósito, a visão e os valores essenciais da organização. Como professor, procura ajudar a todos os membros organizacionais, incluindo a si próprio, a compreenderem melhor a realidade presente. Schön (1983, p. 243), sobre esse aspecto, acrescenta que o gerente possui a importante função de contribuir para a educação de seus subordinados. No papel de comissário de bordo, o indivíduo busca servir as pessoas que ele lidera e a missão maior que fundamenta a companhia.

De acordo com Martinko e Gardner (1985, p. 684), os principais resultados obtidos por Mintzberg (1973) são as suas descrições compactas a respeito do comportamento dos gerentes, proporcionando, assim, uma visão integrada sobre o assunto em discussão. Do ponto de vista da evolução de sua pesquisa, conforme esses autores, o método empregado por Mintzberg “contrastou com as abordagens típicas de questionário e entrevista e em grande parte os resultados dele contradisseram as suposições da teoria tradicional da administração” (op. cit., p. 684). Vale esclarecer que o autor analisado utilizou o método da observação direta não participante.

Martinko e Gardner (1990, p. 329) apontam também, que o estudo de Mintzberg desempenhou um papel importante para que a comunidade acadêmica dispensasse mais atenção a essa área de conhecimento nos últimos tempos: “Ele alcançou isso demonstrando que, contrário às perspectivas tradicionais que visualizam o trabalho gerencial como planejado e racional, o trabalho gerencial é descrito mais precisamente como variado, breve, fragmentado e altamente interpessoal”. Os autores acrescentam que vários pesquisadores, utilizando diferentes amostras de gestores, replicaram e ampliaram o estudo desenvolvido por Mintzberg, e a maioria dessas pesquisas confirmou que o trabalho dos gerentes é variado e fragmentado, ao passo que alguns pesquisadores sugerem “que muitos gerentes são completamente sistemáticos e controlam bem o tempo deles” (p. 330).

Finalmente, Martinko e Gardner (1985, p. 684) afirmam que o trabalho desempenhado pelos gerentes que atuam em níveis hierárquicos distintos parece possuir características substancialmente diferentes. Acreditam que o trabalho gerencial executado nos cargos que se situam nos segmentos superiores da hierarquia exige mais interações verbais, consumindo, dessa maneira, mais tempo dos profissionais envolvidos.

2.1.4 Outras Contribuições

Foram incluídas na revisão de literatura da área de trabalho gerencial contribuições de outros autores, as quais serão apresentadas a seguir. Falando sobre o contexto presente do trabalho gerencial, Kanter (1994) destaca que as antigas fontes de poder dos gerentes, baseadas na autoridade proveniente da posição hierárquica ocupada, tornaram-se frágeis com o passar do tempo. A autora aponta que as pressões competitivas forçaram as organizações a adotarem estratégias e estruturas mais flexíveis. Caracterizando o contexto atual em que as empresas operam, Kanter (Ibid., p. 16) destaca cinco elementos, que são mostrados a seguir:

- a) a existência de um maior número e variedade de canais para a tomada de ações e exercício de influência;
- b) as relações de influência estão mudando da orientação vertical para a horizontal e da cadeia de comando para redes de pares;
- c) a distinção entre gerentes e os outros membros organizacionais está diminuindo, especialmente em termos de informação, controle sobre as tarefas e acesso a relações com profissionais externos à companhia;
- d) as relações externas estão se tornando importantes fontes de poder para os profissionais e contribuindo para o próprio desenvolvimento da carreira;
- e) como resultado dos quatro itens mencionados, o desenvolvimento de carreira tem se tornado menos inteligível, existindo poucos caminhos assegurados para o sucesso.

Nesse contexto, o novo trabalho gerencial é desempenhado por meio de diferentes maneiras de obtenção e utilização de poder. Em vez de basear a sua prática na posição hierárquica que possui e na tomada de decisões unilaterais, o gestor precisa exercer a atividade de negociação e construir uma rede de relacionamentos cooperativos com pessoas, grupos e organizações que possam contribuir com sua empresa (Ibid., p. 17-18).

Com base em estudos empíricos, Kotter (1982b, p. 160) ressalta que gestores eficazes desenvolvem agendas, as quais são construídas por “metas e planos que se aplicam às responsabilidades de longo, médio e curto prazo deles. As agendas normalmente aplicam-se a uma ampla faixa de questões financeiras, produto/mercado e organizacionais. Elas incluem itens vagos e específicos”. As agendas contêm metas, estratégias, prioridades e planos que não são incluídos nos planos estratégicos escritos que muitas organizações confeccionam. Esse instrumento gerencial se baseia mais em discussões que ocorrem nas atividades do

cotidiano do que em livros, revistas ou relatórios. Ou seja, as informações são obtidas de forma contínua pelos executivos e não apenas em reuniões específicas de planejamento.

A construção de uma rede de relacionamentos de colaboração com pessoas é um outro aspecto importante do trabalho dos executivos. A intensidade e o tipo das relações estabelecidas variam significativamente. Alguns relacionamentos são muito mais fortes do que outros, podendo até envolver questões pessoais. Cada relação de uma rede possui características singulares, sendo formada por pessoas que possuem histórias únicas. De um modo geral, os gerentes eficazes procuram criar relações com pessoas talentosas. Depois de ter formado suas redes de relacionamento e agendas de trabalho, os gestores passam a dirigir sua atenção para a implementação das agendas estabelecidas (Ibid., p. 163).

Em outro trabalho, Kotter (1990, p. 104) afirma que, no ambiente de trabalho das organizações, “cada sistema de ação envolve decidir o que precisa ser feito, criando redes de pessoas e relacionamentos que podem executar uma agenda e assim tentar assegurar que as pessoas realmente façam o trabalho delas”. Frequentemente, os administradores não se limitam aos contatos com seus subordinados ou superiores, fixando relações com clientes, fornecedores, sindicalistas, concorrentes e funcionários do governo (Id., 1982a, p. 8). Mobilizando pessoas para o trabalho, os gestores eficazes encorajam, bajulam, recompensam, manipulam e motivam outras pessoas (Id., 1982b, p. 163).

Barnard (1971) sugere que os executivos possuem três funções, as quais estão relacionadas com o trabalho de dar vitalidade à organização e com a manutenção das operações diárias. Tendo em vista esses objetivos, a primeira função executiva é desenvolver e manter um sistema de comunicação que abranja as atividades dos membros organizacionais; a segunda, promover e assegurar a realização dos serviços das pessoas para a organização, sendo que esse trabalho compreende a chegada de pessoas para o sistema cooperativo da organização e a execução das tarefas dos profissionais vinculados a ela; a terceira e última função consiste em definir os propósitos e objetivos organizacionais. Entende-se que o propósito é mais bem definido por meio do conjunto de ações tomadas do que por um agrupamento de palavras. A formulação e eventual redefinição dos propósitos organizacionais requerem o funcionamento de um sistema de comunicação adequado, a capacidade de interpretação e delegação de autoridades, entre outros aspectos.

Ainda conforme esse autor, “nem todo trabalho realizado por pessoas que ocupam posições executivas está relacionado com as funções executivas” (p. 213-214). Quando, por exemplo, o presidente de uma companhia executa a venda de produtos de sua empresa, ele

não está desempenhando serviços executivos. Algumas vezes, tarefas não executivas tornam-se até mais importantes do que aquelas que são executivas.

As habilidades dos executivos podem ser reunidas em dois grupos: as gerais e as específicas. Exemplos de habilidades gerais, que não são facilmente desenvolvidas por uma pessoa, são capacidades de ajustamento, ponderação e coragem. Por outro lado, as habilidades específicas referem-se a determinadas aptidões ou técnicas assimiladas que podem ser desenvolvidas pela própria divisão de trabalho existente na organização e por meio de treinamento e educação (Id.).

Schön (1983, p. 236) aponta que na área de administração há duas visões sobre a atividade gerencial. Na primeira, o gerente é visto como um técnico que aplica os princípios e métodos das ciências administrativas para os problemas diários das organizações. Essa é a visão de Taylor, na qual o gerente é o responsável pelo descobrimento e pela implementação da melhor maneira de execução do trabalho. Para Taylor, o gerente industrial era o projetista do trabalho, o controlador do desempenho e o distribuidor de recompensas e punições para os demais membros da empresa, a fim de estabelecer um sistema de produção eficiente. Já a segunda visão concebe o gerente como um artesão que desempenha a arte do gerenciamento. Para o autor, existe uma dimensão do trabalho gerencial, crucial para o desempenho efetivo, que não se reduz a técnicas. Reforçando o seu pensamento, ele afirma que

em algumas das mais prestigiadas escolas de administração, onde o currículo depende de casos retirados da experiência real de firmas de negócios, existe uma crença amplamente sustentada de que os gerentes não aprendem, primariamente, a ser efetivos por meio do estudo de teoria e técnica, mas por meio da prática longa e variada da análise de problemas empresariais, que constroem uma capacidade genérica e essencialmente não analisável para a solução de problemas (p. 240).

A visão das ciências administrativas e da técnica contrapõe-se à visão do gerenciamento como sendo uma arte. Em algumas escolas de Administração, profissionais das diferentes correntes não estabelecem uma boa comunicação, desperdiçando, assim, uma boa oportunidade para aprimorar seus conhecimentos. Com o intuito de compreender em maior profundidade certas questões acadêmicas e profissionais da Administração, o autor propõe a atividade de descrição da arte do gerenciamento.

Aprofundando a discussão sobre a atividade gerencial, Kotter (1990, p. 103) sugere a importância do equilíbrio entre uma liderança e um gerenciamento fortes. Sendo assim, parece ser interessante que os membros do quadro gerencial das empresas desenvolvam as habilidades de liderar e de gerenciar. O gerenciamento está relacionado com a complexidade das grandes organizações, as quais precisam de práticas e procedimentos para não se tornarem

caóticas. O bom gerenciamento fornece condições para as organizações oferecerem produtos e/ou serviços de qualidade e com lucro. As organizações gerenciam a sua complexidade mediante as atividades de planejamento e orçamento, isto é, fixando metas para o futuro, estabelecendo os passos que viabilizam essas metas e alocando os recursos necessários para a consecução dos planos. Registre-se que a complexidade é uma característica estrutural essencial das organizações (HALL, 1984, p. 39).

De modo diverso, liderança envolve a gestão das mudanças que ocorrem nas empresas. Como o mundo dos negócios tem sofrido muitas alterações nos últimos anos, tais como mudanças tecnológicas mais rápidas, desregulamentação dos mercados e maior competição entre as empresas, as organizações contemporâneas passaram a demandar uma conduta mais ativa por parte dos gerentes. Promovendo mudanças nas organizações, os gestores estabelecem uma direção, ou seja, desenvolvem uma visão sobre o futuro e as estratégias necessárias para a consecução dela (KOTTER, 1990, p. 104).

De acordo com Schein (1996, p. 82), algo importante a se considerar é que o perfil desejado de um administrador depende da situação específica de trabalho e das características dos subordinados que trabalham com ele. Ocorre que as organizações vivenciam contextos e problemas diversos nos diferentes estágios de seu ciclo de vida (GREINER, 1972; MILLER; FRIESEN, 1984).

Nos estágios iniciais, uma função importante da liderança é suprir a energia necessária para que a organização desenvolva-se. Essa energia é proveniente das fortes convicções do executivo e serve de estímulo para os outros membros organizacionais. Nessa fase, o sucesso da organização depende do nível de compromisso do fundador com relação a sua empresa (ADIZES, 1993). À medida que a organização desenvolve-se, o sucesso é atribuído ao seu líder. As crenças e os valores do executivo passam a ser dominantes e “a personalidade dele se incorpora à cultura da organização” (SCHEIN, 1996, p. 83). Contudo, em estágios mais avançados de seu ciclo de vida, as organizações passam a enfrentar outros desafios, os quais exigem habilidades diferentes de seu líder para o efetivo tratamento. A grande energia da fase inicial dá lugar à eficiência e à capacidade de estabilizar a organização. Para enfrentar esse e novos desafios, o executivo precisa compreender e transformar a cultura da organização e estar aberto às novas perspectivas de pensamento (Id.).

Sobre esse assunto, Escrivão Filho (1995) investigou, em sua tese de doutoramento, o tema da natureza do trabalho de executivos do setor industrial de três empresas de médio porte (entre 100 e 500 funcionários) do setor metal-mecânico catarinense. Conduzindo um estudo qualitativo, o autor observou que os gestores têm grande capacidade de mudar a

filosofia de gerenciamento de suas fábricas. Com base no material empírico de sua pesquisa, o pesquisador conclui, entre outros pontos, que o gestor industrial é um agente ativo nas mudanças, e que estas, quando entendidas como alterações nas exigências, no cotidiano e na vida das pessoas, são muito mais freqüentes do que a literatura indica. Além disso, “o executivo tem uma postura distante do perfil traçado pela teoria, do diagnosticador frio e calculista. Seu diagnóstico é fortemente orientado pela sua experiência em outras empresas, pela sua ‘escola da vida’ e pela brasilidade na leitura da realidade (positivismo), na composição da equipe (pessoalidade) e no comando (autoritarismo)” (p. 239).

Um outro ponto destacado por Escrivão Filho foi o de que os dirigentes investigados, em sua maioria engenheiros ou técnicos, abordavam superficialmente os temas organizacionais de tecnologia, comportamento, estrutura, decisão e estratégia. Isto é, distanciando-se das formulações da teoria organizacional, foi observado que a concepção dos gestores é formada por algumas idéias, as quais são construídas a partir do cotidiano do trabalho e das demais experiências da vida. O autor ainda verificou que as concepções dos executivos abrangem apenas revelações objetivas e manifestas. Eles não se esforçavam em “entender o significado social subjetivamente construído” (Ibid., p. 239), mas demonstravam um certo autoritarismo no desempenho de suas funções corriqueiras. O autor registrou também que a concepção de gerenciamento de cada administrador foi influenciada pela biografia pessoal e profissional deles.

Fazendo uma avaliação global a respeito do conteúdo desta seção, acredita-se que as abordagens apresentadas clarificam diferentes facetas do trabalho gerencial. Entre outros pontos, os diferentes teóricos analisados indicam que, no dia-a-dia, os gestores desempenham um conjunto de papéis, estabelecem em uma agenda seus planos e metas profissionais e constroem uma rede de relacionamentos. Todavia, constatou-se que a sabedoria convencional ainda se baseia na visão proposta por Fayol no início do século 20. Além disso, a base de conhecimento existente parece não ser suficiente para explicar as particularidades do trabalho executado pelos administradores que atuam em empresas de setores da economia e de tamanhos diversos. Imagina-se que fenômenos do mundo empresarial contemporâneo, tais como a globalização e o avanço científico-tecnológico, fazem com que elementos importantes do trabalho gerencial sejam modificados. Isso torna a realidade ainda mais complexa para ser compreendida.

Considera-se que a fundamentação teórico-empírica exposta ofereceu um importante embasamento para que se pudesse entender mais amplamente a aprendizagem profissional dos sujeitos investigados. Como se parte da idéia de que a prática profissional de um indivíduo

está estreitamente relacionada com a sua aprendizagem, as diferentes abordagens conceituais apresentadas contribuíram para a clarificação do fenômeno em investigação. Estando familiarizado com as propostas formuladas por reconhecidos autores dessa área do conhecimento, puderam-se identificar, ao longo das fases de coleta e análise de dados, aspectos relevantes para o propósito desta pesquisa.

Foi observado que são várias as exigências que o gestor precisa satisfazer no exercício de suas funções cotidianas. Diferentes autores (SENGE, 1990, p. 7; ARGYRIS, 1991, p. 99, entre outros) apontam que o sucesso desses profissionais depende de sua capacidade de aprender. Ou seja, a aprendizagem parece ser a saída para que o executivo conduza, de forma apropriada, as pressões competitivas que forçam as organizações a adotarem formas de funcionamento mais flexíveis (KANTER, 1994, p. 13).

Nesse contexto, em que o antigo modelo hierárquico da visão *taylorista* de eficiência é considerado esgotado (MARSICK, 1994, p. 13), os gerentes precisam desenvolver um hábito de reflexão em ambientes formais e informais de aprendizagem em que “eles sondeem continuamente a experiência deles para determinar por que eles são ou não são efetivos e como eles podem aprender a se tornar assim” (Id., 1988, p. 195). Tendo em vista o objetivo geral deste estudo, o pesquisador passa a apresentar uma revisão de literatura sobre os temas de aprendizagem de adultos e, posteriormente, de gerentes.

2.2 APRENDIZAGEM DE ADULTOS

O objetivo desta seção é apresentar o tema da aprendizagem de adultos. Inicialmente, apresentam-se as diferentes correntes teóricas sobre o assunto e uma definição de aprendizagem. Depois, expõe-se a abordagem da aprendizagem transformadora e a autodirecionada. Nos segmentos finais, são discutidos os domínios e as características gerais da aprendizagem dos adultos.

2.2.1 Diferentes Orientações Teóricas da Aprendizagem

O fenômeno da aprendizagem tem sido investigado por psicólogos, sociólogos, educadores, filósofos e outros profissionais desde a época de Aristóteles e Platão. Ao longo desse tempo, vários estudiosos tentaram explicar diferentes aspectos dessa área do conhecimento. Realizando uma revisão da literatura sobre o tema, Merriam e Caffarella (1999, p. 249) indicam que a noção de mudança (ou até do potencial para mudança)

fundamenta a maioria das definições de aprendizagem. De acordo com as autoras, uma definição comum dos psicólogos, sobretudo antes de 1950, é a de que “aprendizagem é uma mudança no comportamento” (p. 249). Todavia, atualmente, muitos teóricos apontam que essa definição não considera elementos importantes do complexo fenômeno em questão. Mezirow (1996, p. 158) afirma que o significado de aprendizagem depende de um conjunto de pressupostos assumidos pela teoria específica em discussão.

Concebendo a aprendizagem como um processo, em que o foco das atenções está no que acontece quando a aprendizagem ocorre, Merriam e Caffarella (op. cit., p. 250) apontam a existência de cinco diferentes correntes teóricas de aprendizagem de adultos: *behaviorista*, *cognitivista*, *humanista*, *aprendizagem social* e *construtivista* (ver quadro 4), reforçando a idéia de que a aprendizagem pode ser entendida de diferentes maneiras.

QUADRO 4 – CINCO ORIENTAÇÕES DE APRENDIZAGEM

Aspecto	<i>Behaviorista</i>	<i>Cognitivista</i>	<i>Humanista</i>	<i>Aprendizagem Social</i>	<i>Construtivista</i>
Teóricos de aprendizagem	Skinner, Thorndike	Lewin, Piaget	Maslow, Rogers	Bandura, Rotter	Candy, Dewey, Lave, Piaget, von Glasersfeld, Vygotsky
Visão do processo de aprendizagem	Mudança no comportamento	Processo mental interno (incluindo <i>insight</i> , processamento de informações, memória e percepção)	Um ato pessoal para realizar potencial	Interação e observação dos outros em um contexto social	Construção de significado da experiência
Locus da aprendizagem	Estímulo no ambiente externo	Estrutura cognitiva interna	Necessidades cognitivas e afetivas	Interação de pessoa, comportamento e ambiente	Construção interna da realidade pelo indivíduo
Propósito da educação	Produzir mudança de comportamento em direção desejada	Desenvolver capacidades e habilidades para aprender melhor	Tornar-se auto-atualizado e autônomo	Modelar novos papéis e comportamento	Construção de conhecimento
Manifestação na aprendizagem de adultos	- Objetivos <i>behavioristas</i> - Desenvolvimento de habilidades e treinamento	- Desenvolvimento cognitivo - Inteligência, aprendizagem e memória como função da idade	- Andragogia - Aprendizagem autodirecionada	- Socialização - Papéis sociais - Relação com mentor - Locus de controle	- Aprendizagem pela experiência - Aprendizagem autodirecionada - Transformação de perspectiva - Prática reflexiva

FONTE: Merriam e Caffarella (1999, p. 264)

Pode-se observar, no quadro 4, que a corrente *behaviorista* toma como foco o comportamento observável e não os processos internos de pensamento. A idéia é a de que a

aprendizagem é manifestada por intermédio de uma mudança de comportamento. Nessa visão, o ambiente forma o comportamento do indivíduo de modo que sua aprendizagem é determinada pelos elementos desse ambiente. Além disso, o princípio do reforço (qualquer meio de elevação da probabilidade de que um evento será repetido) é básico para a explicação do processo de aprendizagem. Os trabalhos de Skinner são classificados nesta corrente teórica. Basicamente, a proposta dele é a de que o comportamento, que é reforçado ou recompensado, terá uma probabilidade maior de acontecer, sob condições idênticas, no futuro. Por outro lado, o comportamento que não é reforçado provavelmente ocorrerá com menos frequência, podendo até desaparecer.

Os cognitivistas acreditam que o homem não é um ser passivo, mas que ele organiza os eventos e procura lhes dar significado. Tendo em vista a compreensão dos estímulos do ambiente, o indivíduo reorganiza as experiências vivenciadas. Enquanto que os *behavioristas* focalizam o ambiente no processo de aprendizagem dos adultos, os cognitivistas defendem que é o aprendiz que possui o controle. De forma geral, esta corrente teórica enfatiza a importância dos processos mentais internos que estão sob o controle do aprendiz.

Seguramente Jean Piaget é uma figura expressiva dessa corrente teórica. Merriam e Caffarella (Ibid., p. 139) apontam que, embora esse pesquisador tenha dirigido as suas atenções para o desenvolvimento cognitivo de crianças, a abordagem dele serviu de base para o avanço das teorias de aprendizagem de adultos. Analisando o progresso das funções cognitivas das crianças, Piaget (1972, p. 2) afirma que “as estruturas intelectuais entre o nascimento e o período de 12-15 anos crescem lentamente, mas de acordo com estágios de desenvolvimento”. O autor acrescenta que, na fase da adolescência, os adolescentes passam a ter a capacidade de entender e participar das ideologias dos adultos e que, durante a fase dos 15 aos 20 anos, ocorre o início da especialização profissional das pessoas.

A corrente humanista de aprendizagem adota a perspectiva do potencial humano para o crescimento. Considera-se que as pessoas podem controlar seu próprio destino, possuem liberdade para agir e um potencial ilimitado para o desenvolvimento e que o seu comportamento é consequência da escolha humana. Os princípios humanistas enfatizam o autodirecionamento dos adultos e o valor da experiência no processo de aprendizagem. Merriam e Caffarella (op. cit., p. 257) ressaltam os trabalhos dos psicólogos Abraham Maslow e Carl Rogers, que realizaram grandes contribuições para essa perspectiva da aprendizagem.

A corrente da aprendizagem social assume que as pessoas aprendem observando outras pessoas em contextos sociais. “Aprendizagem é uma função da interação da pessoa, do ambiente e do comportamento” (Ibid., p. 265). Essa corrente teórica enfatiza a importância do

contexto social e da interação do aprendiz com o ambiente, sendo bastante útil para explicar a relação que um mentor estabelece com o indivíduo a quem ele dá suporte.

A quinta orientação teórica de aprendizagem apresentada é o construtivismo. Esta não é uma única teoria, mas um conjunto de perspectivas relacionadas que compartilham certas similaridades básicas de visão de mundo (CANDY, 1991, p. 254). De acordo com Merriam e Caffarella (1999, p. 261), “Basicamente, uma posição construtivista sustenta que a aprendizagem é um processo de construção de significados; é como as pessoas formam sentido de suas experiências [...]. O significado é criado pelo indivíduo e é dependente da estrutura de conhecimento prévia e presente do indivíduo”. As autoras ainda acrescentam que a perspectiva construtivista é congruente com uma parcela expressiva da literatura sobre aprendizagem de adultos.

Candy (op. cit., p. 252-278) apresenta uma visão geral do construtivismo. De acordo com esse autor, seguidores dessa abordagem acreditam que o conhecimento não pode ser ensinado, mas precisa ser construído pelo aprendiz. Renomados antropólogos, psicólogos e sociólogos dessa corrente teórica argumentam que as pessoas inventam e organizam suas experiências, e que o conhecimento corresponde a um artefato social. Comumente, os entendimentos das pessoas sobre as coisas e os outros são construídos socialmente. Interagindo com os outros, as pessoas julgam continuamente umas as outras procurando evidências que reforcem suas próprias interpretações acerca da situação ou questão analisada.

Pode-se observar no quadro 4 que o construtivismo se manifesta nas seguintes abordagens: aprendizagem autodirecionada, aprendizagem transformadora, aprendizagem por meio da experiência e prática reflexiva. Além disso, a proposta da aprendizagem situada, que será discutida posteriormente, também compartilha importantes pontos conceituais do construtivismo. Verifica-se que as abordagens mencionadas, as quais constituem a base da revisão de literatura desta pesquisa, seguem a orientação construtivista de aprendizagem. Dessa forma, entendeu-se que o arcabouço teórico desta investigação (teorias sobre aprendizagem de adultos e, mais especificamente, sobre aprendizagem de gerentes) segue a perspectiva construtivista da aprendizagem. Tendo isso em vista, procurar-se-á compreender os significados construídos pelos gerentes-proprietários das empresas estudadas a respeito da aprendizagem profissional deles.

Revisando as linhas gerais das diferentes correntes teóricas da aprendizagem de adultos, adquiriu-se uma visão mais ampla sobre as divergências conceituais que existem em relação ao fenômeno investigado. Priorizando as perspectivas dos participantes do estudo, o

construtivismo, serão expostas uma definição de aprendizagem e duas abordagens que seguem essa orientação teórica.

2.2.2 Uma Definição de Aprendizagem

A abordagem construtivista indica que a maneira pela qual os aprendizes interpretam e reinterpretem suas experiências é central para a construção de significados e, por conseguinte, para a aprendizagem (MEZIROW, 1994, p. 222). Mezirow (1991) desenvolve sua abordagem com base no conceito de significado, analisando como ele é construído, validado e reformulado. O autor entende que as ações humanas tomam como base os significados, os quais são construídos mediante a interação humana e a comunicação interpessoal. O indivíduo dá significado às suas experiências por meio do diálogo que ele estabelece com os outros. O sujeito procura compreender o que é válido nas afirmações dos outros e validar suas próprias assertivas. Os significados podem ser reforçados mediante experiências, mas também podem ser modificados por meio de um processo de interpretação pessoal. Na seqüência de acontecimentos da vida cotidiana, as pessoas interpretam suas experiências. Ou seja, à medida que os indivíduos interagem com pessoas e objetos, seus significados são, por intermédio de um processo de interpretação, tratados e modificados. Como as informações conhecidas, crenças e contextos modificam-se, as interpretações pessoais podem ser revistas em diferentes momentos da vida das pessoas.

A definição de aprendizagem apresentada a seguir baseia-se nos pressupostos construtivistas que alicerçam a teoria transformadora de adultos. A idéia é a de que os adultos constroem significados a partir das experiências vivenciadas e que as ações humanas em relação às coisas baseiam-se nos significados que as coisas possuem para as pessoas. Mezirow (1990, p. 1) afirma que aprendizagem é “o processo de criação de uma interpretação nova ou revisada do significado de uma experiência, a qual orienta a compreensão, apreciação e ação subsequentes”.

O autor entende que o processo de aprendizagem envolve a associação de uma nova experiência com um quadro de referência, a interpretação pessoal e a posterior ação do indivíduo. A idéia é a de que as pessoas revisam suas interpretações para guiarem a ação futura. Nesse contexto, ação refere-se à implementação criativa de um propósito e pode envolver tomada de uma decisão, criação de uma associação, revisão de um ponto de vista, reestruturação ou solução de um problema, modificação de uma atitude ou produção de uma mudança de comportamento (MEZIROW, 1991, p. 12).

2.2.3 Aprendizagem Transformadora

Cada indivíduo possui sua própria história. O autoconceito de uma pessoa é formado à medida que esta interage com outras pessoas que sejam relevantes para ela, construindo, assim, sua biografia. Durante a fase da infância, aprende-se por meio da socialização (aprendizagem com os pais, amigos e possíveis mentores) e no meio escolar. Para Mezirow (1991, p. 3), nessa fase a aprendizagem é de formação, ao passo que na fase adulta a aprendizagem é de transformação. A cultura particular em que o indivíduo está inserido e as exigências dos pais influenciam significativamente no aprendizado da pessoa durante a infância. As maneiras aprovadas de entendimento, a cultura do meio e as experiências pessoais contribuem para o estabelecimento de limites no aprendizado futuro de um indivíduo. Os pais possuem a capacidade de definir a realidade de uma criança, estabelecendo maneiras pelas quais ela:

reconhece ameaça social, relaciona-se com a autoridade, reage à rejeição e ao fracasso, torna-se competitiva, desempenha papéis e usa o tempo responsabilmente [...] socialização envolve a internalização de definições, suposições e tipificações arbitrárias que são aceitas como certas por outras pessoas significativas. A imagem de um indivíduo autônomo livre de opressão é ilusória [...] Nós nunca podemos estar totalmente livres de nosso passado (Ibid., p. 2).

Tendo em vista sua liberdade, o adulto precisa fazer suas próprias interpretações sobre a realidade. Ao invés de aceitar passivamente a realidade social definida por outras pessoas, torna-se importante que o indivíduo aprenda a negociar significados, propósitos e valores de forma crítica, reflexiva e racional. O autor propõe a teoria transformadora, a qual segue os fundamentos da orientação construtivista e objetiva oferecer uma descrição de como o indivíduo aprende a construir suas próprias interpretações. Nessa abordagem, o que orienta as ações e o estado de bem-estar das pessoas não é o que acontece com elas, mas como elas interpretam e explicam os acontecimentos. Além disso, “A teoria transformadora não sugere uma imagem isolada do indivíduo aprendiz, mas de um processo de aprendizagem caracterizado por vozes de diálogo (para uma discussão sobre diálogo, ver ISAACS, 1993). A dimensão social é central, mas de igual modo são as dimensões histórica e cultural do processo” (MEZIRROW, 1996, p. 169). Ressalte-se que o meio cultural em que o indivíduo está inserido pode estimular ou desestimular o pensamento transformador (MEZIRROW, 1991, p. 3).

Conforme Mezirow (Ibid., p. 5-7), o desenvolvimento de adultos está relacionado com a superação de modos limitados, distorcidos e arbitrários de percepção e cognição. Isso pode ser viabilizado por meio da reflexão sobre suposições que foram, previamente, aceitas como certas de forma não crítica. O indivíduo desenvolve-se quando eleva sua capacidade para validar, mediante o discurso reflexivo, um aprendizado prévio e age, posteriormente, sobre os *insights* resultantes. Qualquer coisa que faça com que um adulto torne-se mais aberto a outros pontos de vista ou integre suas perspectivas de significado contribui para seu desenvolvimento.

Cranton (1996, p. 50) acrescenta que o desenvolvimento humano está relacionado com a obtenção de independência, liberdade, autonomia, *empowerment* e autodireção da pessoa. Para essa autora, algumas vezes, a pessoa precisa ser autodirecionada para refletir criticamente sobre sua prática e, em determinadas situações, isso gera uma transformação nesse indivíduo. Assim, os conceitos de aprendizagem autodirecionada, reflexão crítica e aprendizagem transformadora são bastante relacionados.

Uma determinada comunidade de indivíduos, como outros domínios sociais, acumula valores e crenças, que são tomadas como certas e tornam-se inquestionáveis. Mediante a reflexão crítica, que enfatiza as relações de poder de um certo contexto social, uma pessoa pode identificar, questionar e, caso seja necessário, transformar essas suposições. Esse processo não compreende apenas a formação de opiniões relativas a questões práticas e técnicas. Além disso, refletindo criticamente, ela passa a reconhecer os aspectos sociais, políticos e históricos de suas experiências (REYNOLDS, 1998, p. 189).

Cranton (op. cit., p. 75) também aponta que a reflexão crítica é um processo central na aprendizagem transformadora. Procurando sua emancipação, o indivíduo passa a refletir sobre aspectos fundamentais de sua existência. A aprendizagem reflexiva torna-se transformadora quando suposições previamente aceitas são julgadas como sendo distorcidas ou inválidas. A aprendizagem transformadora produz novos esquemas (ou novas perspectivas) de significado (MEZIROW, 1991, p. 6).

De acordo com Mezirow (Ibid., p. 15), muitas das afirmações dos adultos envolvem julgamentos sobre o que é importante, justo, compensador, verdadeiro, autêntico, entre outros aspectos. Esses julgamentos são baseados em suposições que são questionáveis. Em termos de aprendizagem, torna-se importante que o indivíduo reflita sobre as posições que sustentam seus pensamentos. Por meio da reflexão, as estruturas de significado de um adulto são transformadas. Como afirma Mezirow (1994, p. 223-224):

Nós refletimos sobre as suposições não examinadas de nossas crenças quando elas não estão mais funcionando bem para nós ou quando maneiras antigas de pensamento não são mais funcionais [...] Reflexão envolve uma crítica de suposições para determinar se a crença, freqüentemente adquirida pela assimilação cultural na infância, permanece funcional para nós como adultos. Nós fazemos isto por meio do exame crítico de suas origens, natureza e conseqüências [...] A maior parte da reflexão ocorre no contexto de solução de problemas. Nós podemos refletir sobre o conteúdo do problema, o processo da solução do problema ou a premissa do problema.

É evidenciado, portanto, que o adulto pode refletir sobre determinados significados que ele tenha construído previamente, e que a explicação da validade, das utilidades e das conseqüências de certos conhecimentos tácitos, que são assimilados culturalmente e não foram deliberadamente aprendidos, faz com que o indivíduo possa transformá-los. Isso ocorre, por exemplo, em um trabalho de psicoterapia (Id., 1991, p. 31). Na teoria transformadora, o indivíduo reflete sobre o conteúdo de seu ambiente e sobre suas próprias experiências (MERRIAM, 1987, p. 193).

Ainda segundo Mezirow (1991, p. 167), a aprendizagem transformadora possui duas dimensões: a transformação de esquemas de significado e a transformação de perspectivas de significado. Os esquemas de significado (determinadas crenças, atitudes e reações emocionais) são transformados, por meio da reflexão e não necessariamente da reflexão crítica, no dia-a-dia e essa transformação envolve a correção de certas interpretações. De modo diverso, a transformação de perspectivas de significado, que normalmente é menos freqüente, não apenas faz com que os indivíduos se tornem criticamente cientes de seus “hábitos de percepção, pensamento e ação, mas [também] das suposições culturais que governam as regras, [os] papéis, [as] convenções e expectativas sociais que ditam a maneira que [vêem, pensam, sentem e agem]” (Id., 1981, p. 13).

A transformação de perspectiva pode ocorrer pela transformação de uma série de esquemas de significados ou por um grande acontecimento na vida de um adulto, como a morte de uma pessoa querida, uma doença, um divórcio, entre outros. A transformação de perspectiva também pode ser iniciada pela leitura de um livro ou um poema, por uma discussão esclarecedora ou algum desafio que se oponha a determinados pressupostos aceitos como certos previamente. “Esses desafios são dolorosos; eles, freqüentemente, colocam em questão valores pessoais profundos e ameaçam o [...] sentido de *self*” (Id., 1991, p. 168).

Merriam e Caffarella (1999, p. 319) destacam que, além de Jack Mezirow, o educador brasileiro Paulo Freire realizou grandes contribuições nessa área do conhecimento. Em sua obra, esse autor analisa em profundidade o tema do processo educacional de indivíduos adultos analfabetos e oprimidos de sociedades do terceiro mundo, especialmente do Brasil. Freire (1999, p. 57-59) rejeita a concepção bancária da educação, na qual o

educador “enche” depósitos de conhecimento que são recebidos, guardados e arquivados pelos educandos. Ao invés dessa visão, o autor propõe a educação problematizadora, na qual o educador e os educandos aprendem concomitantemente por meio do diálogo. Freire (1998a, p. 499) defende que, libertando-se da opressão, os homens podem se tornar seres ativos que transformam o mundo onde vivem. Refletindo sobre as relações que eles estabelecem com o mundo e agindo sobre a realidade, os homens viabilizam sua libertação. Por fim, é importante registrar-se que, durante o desenvolvimento deste trabalho de revisão bibliográfica, verificou-se que Paulo Freire é o autor brasileiro mais destacado na literatura acadêmica sobre aprendizagem de adultos.

Entende-se que a abordagem da aprendizagem transformadora apresentada contribui para o alcance do objetivo desta pesquisa na medida que ela fornece um referencial para que se compreenda a extensão em que os significados construídos pelos varejistas investigados com relação à sua vida profissional têm se modificado ao longo de suas carreiras. Ou seja, passou-se a ter condições de examinar se as perspectivas ou esquemas de significado dos informantes foram transformados e como isso aconteceu. Na próxima seção, abordar-se-á a aprendizagem autodirecionada.

2.2.4 Aprendizagem Autodirecionada

Pode-se observar que muitos indivíduos constroem suas visões de mundo com base nas diferentes situações que vivenciam no dia-a-dia. Segundo Merriam e Caffarella (1991, p. 41), a maioria dos adultos adquirem novas idéias, habilidades e atitudes por meio da aprendizagem que acontece fora dos ambientes de educação formal e programas de treinamento. Na literatura, o termo que melhor descreve o fenômeno da aprendizagem de um adulto de forma independente é a aprendizagem autodirecionada. Nessa perspectiva, os aprendizes são responsáveis pelo planejamento, pela condução e avaliação de suas próprias experiências de aprendizagem. Vale salientar que aprendizagem autodirecionada não significa que o indivíduo aprende isoladamente. Ao contrário, nessa abordagem, os aprendizes freqüentemente envolvem outras pessoas em suas atividades de aprendizagem. Knowles (1975, p. 18) entende que o termo aprendizagem autodirecionada corresponde ao “processo no qual indivíduos tomam a iniciativa, com ou sem a ajuda de outros, em diagnosticar suas necessidades de aprendizagem, formulando metas de aprendizagem, identificando recursos humanos e materiais para a aprendizagem, escolhendo e implementando estratégias apropriadas de aprendizagem e avaliando resultados de aprendizagem”.

Para Merriam e Caffarella (1991, p. 43-44), as pessoas preferem aprender independentemente em vez de seguir um programa formal de estudo. Pesquisas empíricas apontam que isso ocorre porque os adultos desejam ter a liberdade para estabelecer o ritmo e a estrutura de sua própria aprendizagem e a flexibilidade para mudar as estratégias de aprendizagem quando julgarem necessário. Controle, liberdade e flexibilidade parecem ser fatores que contribuem para que o aprendiz se empenhe em sua aprendizagem autodirecionada.

Conforme Merriam e Caffarella (1999, p. 32, 288), comumente, adultos aprendem de forma independente (ou seja, sendo autodirecionados) em seus ambientes naturais. Embora atualmente seja aceito que essa é a forma pela qual a maioria dos adultos viabiliza seu aprendizado, alguns educadores consideram que essa estratégia de aprendizagem é menos importante do que aquela que ocorre sob a direção de um instrutor ou professor, em ambientes formais de educação (Id., 1991, p. 41). Além disso, muitos adultos não percebem que estão aprendendo quando estão envolvidos com atividades autodirecionadas ou informais de aprendizagem em casa ou no trabalho (Id., 1999, p. 32-33).

A abordagem em análise tem recebido bastante atenção da literatura de aprendizagem. Até recentemente, concebia-se que os aprendizes planejavam e conduziam suas atividades de aprendizagem por intermédio de um padrão linear: estabelecendo metas e objetivos, localizando meios, escolhendo estratégias e assim por diante (Id., 1991, p. 44). Seguindo essa orientação, encontra-se o trabalho de Tough (1979) sobre os projetos de aprendizagem de aprendizes. Em sua obra, o autor toma como base a idéia de que o aprendiz dirige todo o processo de aprendizagem. De forma genérica, diante de um projeto de aprendizagem, o aprendiz, comumente, reflete sobre a situação em questão, decide sobre a estratégia a ser utilizada e, posteriormente, avalia a eficácia das escolhas realizadas. No início de um projeto, o aprendiz não dispõe das informações e competências necessárias para o planejamento de todas as atividades. Contudo, elas podem ser obtidas por meio da comunicação com outras pessoas e de materiais escritos. Isso fornece suporte para a formulação de estratégias, que podem, posteriormente, ser adaptadas às circunstâncias específicas.

Todavia, nas últimas décadas, novas propostas têm sustentado que a aprendizagem autodirecionada parece não seguir o conjunto de passos de um formato linear. Ao contrário, elas incorporam fatores, como interesses dos indivíduos e circunstâncias vivenciadas por eles, no processo de aprendizagem de adultos (MERRIAM; CAFFARELLA, 1991, p. 49-50). Dessa forma, concluem essas autoras que parece ser razoável imaginar que o processo de

aprendizagem autodirecionada é uma combinação de projeto e casualidade. O processo é acionado pelas necessidades ou interesses dos aprendizes. Em seguida, a forma como os aprendizes se dirigem às suas “necessidades e interesses depende da motivação interna deles, das circunstâncias em que eles se encontram, da habilidade deles em conduzir as atividades de aprendizagem, do conhecimento prévio e experiência com o conteúdo a ser aprendido e de simples casualidade” (p. 50).

Segundo Candy (1991, p. 20), as rápidas mudanças políticas, sociais e tecnológicas que acontecem na atualidade elevam a necessidade de as pessoas se tornarem autodirecionadas. O objetivo de muitas políticas de instituições educacionais tem sido a promoção da autonomia, independência e habilidade de indivíduos adultos a fim de que controlem diferentes questões de suas vidas. O autor estabelece uma relação recíproca entre a aprendizagem autodirecionada e a continuada:

Por um lado, aprendizagem autodirecionada é uma das maneiras mais comuns pela qual o adulto busca aprender durante toda a extensão de sua vida, como também é uma maneira pela qual as pessoas preenchem (e algumas vezes substituem) a aprendizagem recebida em ambientes formais. Por outro lado, aprendizagem continuada toma, como um de seus principais objetivos, prover as pessoas com habilidades e competências exigidas para continuarem as próprias educações delas além do término da educação formal. Neste sentido, aprendizagem autodirecionada é simultaneamente visualizada como um meio e um fim da educação continuada (p. 15).

Em outras palavras, sendo concebida como método educacional, o termo aprendizagem autodirecionada corresponde a uma estratégia de instrução, na qual os aprendizes exercem o controle sobre diferentes aspectos da atividade de instrução, ou à aprendizagem que acontece fora de instituições formais de educação. Por outro lado, muitos educadores têm como objetivo a promoção de adultos autodirecionados, ou seja, o desenvolvimento de “pessoas que exibam as qualidades de autonomia moral, emocional e intelectual” (Ibid., p. 19).

Discutindo as diferentes abordagens de educação, Knowles (1975, p. 18-22) estabelece uma comparação entre pedagogia e andragogia. Para o autor, as pessoas comumente se referem à pedagogia, que possui suas tradições no magistério de crianças, como o corpo de teoria e de prática da aprendizagem que é direcionada pelo professor. De modo diverso, a andragogia é o conjunto de teorias e práticas no qual a aprendizagem autodirecionada fundamenta-se. Conforme esse autor, a abordagem da aprendizagem que é direcionada pelo professor assume que as experiências dos aprendizes são de menor importância do que as dos instrutores e o papel destes é transmitir o conteúdo dos livros textos e de especialistas para os aprendizes. Já a aprendizagem autodirecionada defende que as

experiências dos aprendizes constituem recursos ricos para a aprendizagem e que os indivíduos são orientados a aprender aquilo que as circunstâncias de suas vidas demandam.

A partir da revisão de literatura sobre aprendizagem autodirecionada, passou-se a compreender, entre outras questões, que os adultos aprendem predominantemente nos ambientes naturais onde vivem e de forma independente. O conhecimento apresentado nesta seção contribuiu para que se fosse possível identificar os fatores que levaram os participantes a aprenderem, assim como as estratégias utilizadas e o conteúdo do aprendizado. A seguir, são discutidos os diferentes domínios da aprendizagem.

2.2.5 Domínios da Aprendizagem

Com base nos trabalhos de Habermas, Mezirow (1981, p. 3-6) estabelece três domínios de aprendizagem: o instrumental, o da comunicação e o da emancipação. Esses domínios são sugeridos por três interesses cognitivos básicos, o técnico, o prático e o da emancipação, os quais são fundamentados em três aspectos da existência social: o trabalho, a interação e o poder. Acredita esse autor que cada domínio está relacionado com diferentes estratégias e necessidades de aprendizagem.

O primeiro domínio de aprendizagem é o instrumental. Ele está relacionado com o interesse cognitivo do trabalho, enfatizando as maneiras pelas quais uma pessoa pode controlar e manipular o seu ambiente, o qual inclui outras pessoas. Esse domínio segue a lógica hipotético-dedutiva e busca o estabelecimento de relações de causa e efeito. A ação instrumental toma como base o conhecimento empírico e é comandada por regras técnicas (MEZIROW, 1981, p. 4; 1991, p. 72-75).

Comumente, a aprendizagem instrumental acontece quando as pessoas aprendem a realizar melhor suas próprias atividades de trabalho, sendo, assim, o foco da aprendizagem técnica. O indivíduo segue a lógica de identificar um problema, formular um curso alternativo de ação (hipótese), experimentá-lo e avaliar os resultados obtidos. Esse aprendizado é normalmente prescritivo (MARSICK, 1988, p. 191).

Conforme Mezirow (1991, p. 75), o segundo domínio é o da comunicação, que está relacionado com o interesse cognitivo da prática. Esse domínio envolve a interação e a ação da comunicação. Por intermédio desta, o indivíduo procura compreender o que os outros querem dizer e se fazer entendido quando troca idéias. “A maior parte do aprendizado significativo na fase adulta acontece nesta categoria porque ela envolve a compreensão, a descrição e a explicação de intenções; valores; ideais; questões morais; conceitos sociais,

políticos, filosóficos, psicológicos ou educacionais; sentimentos e razões. Todas essas coisas são decisivamente moldadas por códigos culturais e lingüísticos, normas sociais e expectativas” (p. 75).

A solução de problemas nesta área envolve o teste de validação de afirmações por intermédio do consenso, o qual é um processo contínuo e um julgamento provisório, estando aberto a novas evidências e argumentos. As pessoas argumentam por meio de metáforas e não de hipótese (Ibid, p. 80). Com essa lógica, elas compreendem o desconhecido quando o comparam a determinados aspectos de suas experiências passadas.

O terceiro domínio é o da emancipação, que está ligado ao interesse do autoconhecimento, ou seja, ao conhecimento da autoreflexão, que abrange a forma de como o indivíduo concebe sua própria história, seus papéis e suas expectativas sociais. As pessoas se emancipam das forças de libido, institucionais e ambientais que limitam suas opções e o controle sobre suas próprias vidas.

O interesse pela emancipação é o que nos impele, mediante a reflexão, a identificar e desafiar perspectivas de significado distorcidas [...] O conhecimento da emancipação é o conhecimento ganho por meio da autoreflexão crítica, sendo distinto do conhecimento ganho de nosso interesse ‘técnico’ no mundo objetivo ou nosso interesse ‘prático’ nas relações sociais [...] A aprendizagem da emancipação frequentemente é transformadora. Na aprendizagem da emancipação, o aprendiz é apresentado a uma maneira alternativa de interpretação de sentimentos e padrões de ação; o antigo esquema ou perspectiva de significados é negado e é substituído ou reorganizado para incorporar novos *insights* (Ibid., p. 87-88).

Assim, o indivíduo que aprende a compreender sua situação histórica e biográfica de forma mais abrangente passa a ser mais autônomo e responsável em suas decisões. Ele desenvolve a capacidade de definir problemas e o curso de ação mais apropriado para determinadas circunstâncias. A aprendizagem da emancipação pode estar relacionada com a instrumental e a da comunicação, possuindo maior envolvimento com esta (Ibid., p. 98).

De acordo com Mezirow (Ibid., p. 89), é importante se considerar que a dimensão instrumental e a de comunicação estão presentes na maioria das situações de aprendizagem. Na maioria das vezes, a aprendizagem de adultos é multidimensional e engloba o controle do ambiente (ação instrumental), o entendimento dos significados que são gerados na comunicação com outras pessoas (ação comunicativa) e o entendimento de nós mesmos (ação emancipatória). Seguindo esse raciocínio, a aprendizagem de adultos não pode ser compreendida caso ela seja exclusivamente definida em termos de mudança de comportamento.

Marsick (1988, p. 191) indica que esses três domínios não podem ser facilmente separados em qualquer circunstância de aprendizagem. Por exemplo, tentando aplicar uma

determinada técnica de trabalho, em muitas situações o gerente precisa adaptar a solução técnica original com a condição humano-cultural existente em seu ambiente. Ou seja, com certa frequência, uma solução estritamente técnica torna-se difícil de ser implementada caso não seja adaptada às condições ambientais existentes.

Com base no texto desta seção, pode-se visualizar que, no dia-a-dia, a aprendizagem das pessoas é bastante abrangente. Isto é, as pessoas assimilam conteúdos relacionados com a manipulação e o controle do ambiente onde atuam (domínio instrumental) e com a comunicação com os outros (domínio da comunicação). Além disso, compreendendo sua situação histórica, elas podem passar a conhecer melhor elas mesmas (domínio da emancipação). Esse referencial contribuiu para que se pudesse identificar os diferentes conteúdos da aprendizagem dos informantes.

2.2.6 Caracterização da Aprendizagem de Adultos

Pretendendo clarificar aspectos essenciais do processo educacional dos adultos, Freire (1998b, p. 480) aponta que, diferente dos animais, a orientação do homem no mundo não se resume à associação de imagens de sentido. Enquanto os animais procuram se adaptar às condições do mundo, o homem transforma a realidade, fazendo uso da linguagem pensada (para uma discussão mais aprofundada acerca de pensamento e linguagem, ver VYGOTSKY, 1989). “Para os animais não existe sentido histórico nem opções ou valores na orientação deles no mundo; para os homens existem ambas dimensões histórica e de valor. Os homens possuem um sentido de ‘projeto’ em contraste com as rotinas instintivas dos animais” (FREIRE, op. cit., p. 481). Os homens executam ações planejadas, as quais envolvem métodos, objetivos e opções de valor.

Na fase adulta, a aprendizagem das pessoas apresenta certas peculiaridades. Diferentes teóricos defendem que as naturezas das aprendizagens de indivíduos adultos e de crianças são distintas. Com base em uma ampla revisão bibliográfica, Merriam e Caffarella (1999, p. 399) apontam que aspectos específicos do aprendiz, do contexto e do processo de aprendizagem na fase adulta diferem dos observados durante a infância.

No que se refere ao fator aprendiz, observa-se que, comparados com as crianças, os adultos possuem um conjunto mais amplo de experiências de vida. Além disso, diante de experiências, os adultos concentram-se na modificação e reintegração dos seus significados ao passo que as crianças utilizam suas experiências para acumular conhecimentos e habilidades. Sob uma perspectiva psicológica, é possível se afirmar que as naturezas dos processos de

desenvolvimento das crianças e dos adultos são diferentes. Enquanto as crianças estão envolvidas com a aprendizagem relacionada com a maturidade física e atividades preparatórias para a fase adulta, os adultos desempenham certas responsabilidades sociais que são exclusivas deles. Um outro ponto importante é o de que os adultos parecem vivenciar determinados eventos de vida e transições, que comumente demandam atividades de aprendizagem, peculiares à fase adulta.

As autoras argumentam que os contextos da fase adulta e da infância são distintos. “A situação de vida de uma criança é habitualmente caracterizada pela dependência de outros para o bem-estar dele ou dela. A maioria dos adultos, por outro lado, são adultos porque eles assumiram a responsabilidade pelo gerenciamento de suas próprias vidas” (Ibid., p. 393). O desempenho de determinados papéis sociais na fase adulta, tais como os de trabalhador, cônjuge e pai ou mãe, caracteriza melhor a distinção entre adultos e crianças do que o aspecto da idade cronológica. Vale salientar que os adultos procuram aprender aquilo que eles possam aplicar imediatamente em suas atribuições e responsabilidades.

Finalmente, afirmam essas autoras que há diferenças entre o processo de aprendizagem dos adultos e o das crianças. A aprendizagem dos adultos está bastante ligada com a situação de vida que eles vivenciam, ou seja, diferentemente das crianças e dos adolescentes, os adultos parecem estar inclinados a aprender apenas aquilo que é significativo para eles. Com base no argumento de que a acumulação prévia de conhecimentos é importante para a integração de novos aprendizados, as autoras sugerem que os adultos, por possuírem um amplo conjunto de experiências vivenciadas, desfrutam de uma posição mais favorável para a aprendizagem do que as crianças. Registre-se ainda que, com o avanço da idade, a pessoa torna-se mais lenta para examinar um problema ou responder a uma determinada situação.

Dessa forma, os três fatores mencionados (aprendiz, contexto e processo) fazem com que a aprendizagem dos adultos apresente certas singularidades. Sintetizando o fenômeno em discussão, Brookfield (1986, p. 31) sugere que os adultos são motivados para aprender quando se encontram em estágios de transição de suas vidas e possuem uma tendência para serem autodirecionados. Os adultos “gostam que suas atividades de aprendizagem sejam centradas em problemas e sejam significativas para a situação de vida deles e eles querem que os resultados de aprendizagem tenham algum imediatismo de aplicação. As experiências passadas dos adultos afetam a aprendizagem corrente deles, algumas vezes servindo como um intensificador, algumas vezes como um obstáculo”.

Vários autores enfatizam a importância das experiências na aprendizagem dos adultos. Jarvis (1987b, p. 164), por exemplo, aponta que a aprendizagem inicia por meio de uma experiência, e que a transformação desta equivale ao processo de aprendizagem. O autor destaca que as experiências passam a ter significado apenas quando as pessoas lhe atribuem. Além disso, como os indivíduos possuem conjuntos singulares de experiências prévias, suas interpretações acerca das situações sociais são diferentes.

Nesta seção, foram apontados alguns pontos que caracterizam a aprendizagem das pessoas da fase adulta. Entre outros aspectos, verificou-se que os adultos procuram aprender conteúdos que possam ser imediatamente aplicados em suas vidas. Em seguida, apresenta-se uma revisão de literatura a respeito do tema aprendizagem gerencial.

2.3 APRENDIZAGEM DE GERENTES EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Tendo em vista a compreensão do processo de aprendizagem dos administradores do setor de varejo de vestuário, passa-se a caracterizar a área na qual o problema central desta investigação está inserido, isto é, aprendizagem gerencial. De acordo com Fox (1997, p. 34-35), “aprendizagem gerencial é o estudo do gerenciamento dos processos de aprendizagem, especialmente aqueles que contribuem para a prática do gerenciamento, incluindo a educação e o desenvolvimento gerenciais”. Pode-se observar na figura 2 que a aprendizagem gerencial engloba dois componentes: educação e desenvolvimento gerenciais.

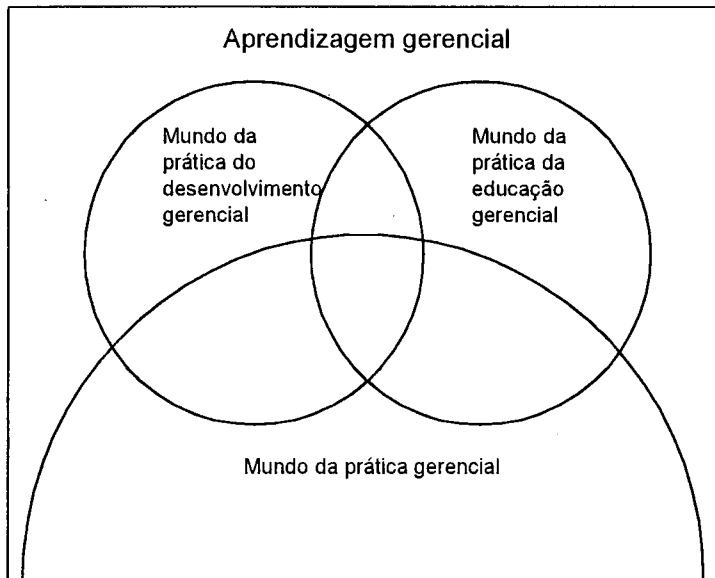
A educação gerencial é oferecida pela comunidade de escolas de administração e está sujeita aos rigores acadêmicos, priorizando questões teóricas como saber o quê e saber por quê. Objetiva-se desenvolver habilidades analíticas e críticas nas áreas de conhecimento que são relevantes para a administração, tais como economia, contabilidade, *marketing*, teoria organizacional e gerenciamento estratégico, entre outras.

Já o desenvolvimento gerencial é proporcionado por profissionais da área de desenvolvimento de recursos humanos, os quais priorizam questões práticas, como o saber como fazer as coisas. Eles procuram desenvolver algum tipo de conhecimento pessoal e habilidades, como gerenciamento do tempo, trabalho em equipe, negociação, venda, desenvolvimento pessoal, habilidades interpessoais e outras.

Segundo Fox (1994, p. 83), aprendizagem gerencial é também o estudo da aprendizagem do gerenciamento e do gerenciamento da aprendizagem. O autor argumenta que os termos gerenciamento e aprendizagem fazem parte do cotidiano das pessoas, pois elas

gerenciam todas as coisas que fazem em sua vida particular e profissional e estão permanentemente aprendendo a fazer isso.

FIGURA 2 – O ESCOPO DE ESTUDO DA APRENDIZAGEM GERENCIAL



FONTE: Fox (1997, p. 23)

O aprendizado das pessoas compreende muitas particularidades da vida, como a leitura de jornais, a interação com os outros, as percepções e emoções e os obstáculos enfrentados pelos indivíduos no dia-a-dia. Esses aprendizados acabam orientando os indivíduos no gerenciamento das situações de seu cotidiano. Além da presença diária na vida das pessoas, os processos de aprendizagem e gerenciamento foram institucionalizados na moderna sociedade ocidental. As instituições de aprendizagem, como as universidades, seguem a tradição acadêmica, ao passo que o gerenciamento está institucionalizado nas diferentes formas de administração de organizações e em cursos e publicações da área de administração. Essa institucionalização da aprendizagem e do gerenciamento produz uma visão formal de ambos em contraste com o processo natural que acontece na vida diária das pessoas (Ibid., p. 84).

Discutindo o assunto da aprendizagem que ocorre nas organizações, Senge (1990, p. 7) afirma que as instituições de nossa sociedade foram orientadas, predominantemente, para o controle e não para a aprendizagem. De forma geral, não se cultiva, no ambiente de trabalho, a curiosidade natural que impulsiona o aprendizado dos seres humanos. Todavia, é importante

ressaltar que a aprendizagem é algo próprio da vida das pessoas e que, pelo menos a longo prazo, o desempenho das empresas depende da aprendizagem.

O conteúdo desta seção contribuiu para que se passasse a ter uma visão ampliada acerca do campo de conhecimento da aprendizagem gerencial. Em seguida, são apresentados aspectos básicos das abordagens da aprendizagem situada e da prática reflexiva. No segmento final do capítulo, exibe-se um conjunto de resultados de pesquisas relacionadas ao fenômeno em investigação.

2.3.1 Aprendizagem Situada

De um modo geral, a sociedade contemporânea caracteriza-se pelas contradições geradas pelas grandes e rápidas mudanças e pela diversidade de crenças, valores e práticas sociais. Nesse contexto, as antigas fontes de autoridade e o aprendizado proporcionado pela socialização e fase escolar não são mais suficientes (MEZIROW, 1991, p. 2-3). Enfatizando os processos de reflexão crítica e discurso racional, os adultos preparam-se para tomar, de forma independente, suas decisões (Id., 1994, p. 222). Por outro lado, culturas tradicionais, nas quais normalmente predominam visões de mundo fechadas, priorizam a tradição e a autoridade e não o discurso racional para a solução de conflitos (Id., 1996, p. 166-167).

Atualmente, a concepção predominante de aprendizagem, treinamento e educação é a de um processo de transferência de informação de uma fonte de conhecimento (um professor ou um livro) para o aprendiz. Ou seja, o aprendiz esforça-se em adquirir o tipo de conhecimento que ele necessita e para isso utiliza-se, principalmente, de algum programa de instrução. Sob esta perspectiva, o aprendizado ocorre em determinadas ocasiões, como em um curso ou na leitura de um livro (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 274). Pode-se afirmar que o sistema educacional contemporâneo determina uma separação entre conhecer e fazer. Os métodos de instrução procuram estabelecer, mediante exemplos, conceitos fixos e abstratos. Todavia, isso não proporciona os *insights* específicos de cada contexto social, os quais são valiosos para a prática dos aprendizes (BROWN; COLLINS; DUGUID, 1989, p. 33).

A visão convencional da aprendizagem é a de internalização de algum tipo de conhecimento. Nessa perspectiva, questões concernentes às relações que o aprendiz estabelece com o mundo não são aprofundadas e a aprendizagem é concebida “como uma matéria de transmissão e assimilação” (LAVE; WENGER, 1991, p. 47). No entanto, essa visão de aprendizagem parece ser insuficiente para o entendimento de como as pessoas

aprendem nas organizações. Gherardi, Nicolini e Odella (1998) advogam que a aprendizagem não é apenas uma atividade individual, e que o conhecimento relevante para os membros organizacionais é adquirido por meio da ação e da reflexão. A idéia é a de que “em organizações de trabalho, pessoas e grupos criam conhecimento, negociando o significado de palavras, ações, situações e artefatos materiais [...] conhecimento não é o que reside na cabeça de uma pessoa, em livros ou em bancos de dados. Conhecer é ser capaz de participar com os requisitos de competência em uma rede complexa de relacionamentos entre pessoas e atividades” (p. 274).

Ao invés de se conceber aprendizagem como um processo em que informações são adquiridas, armazenadas, recuperadas e transferidas, propõe-se a concepção mais pragmática em que pessoas co-produzem um *insight* como também co-produzem seu próprio entendimento sobre o mundo. A aprendizagem é concebida como uma prática social, e o conhecimento é gerado a partir das relações interpessoais e das interpretações desenvolvidas durante o trabalho diário (RICHTER, 1998). Vários autores (Id.; ARAUJO, 1998; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998) apontam a visão limitada da aprendizagem como uma atividade totalmente individual.

De acordo com Fox (1997), pesquisas recentes na área de aprendizagem gerencial tomam como foco a aprendizagem natural dos indivíduos que ocorre nas organizações: “O novo pensamento é chamado de ‘teoria da aprendizagem situada’ e contrasta com a ‘tradicional teoria cognitiva’ por meio da ênfase na dimensão prática e social da aprendizagem” (p. 25). Segundo esse autor, existe uma corrente de estudiosos que realizam estudos etnográficos, que exploram meios formais (como instrução) e informais da aprendizagem diária das pessoas. Esses estudos enfatizam a forte ligação entre aprendizagem e a prática do trabalho.

Para Lave e Wenger (1991, p. 61), “Qualquer sistema complexo de trabalho e aprendizagem possui raízes e interdependências com sua história, tecnologia, desenvolvimento de atividades de trabalho, carreiras e as relações entre indivíduos principiantes e experientes e entre pares e profissionais”. Elas propõem a abordagem da aprendizagem situada, a qual focaliza o fenômeno da aprendizagem em termos locais. As autoras aplicam idéias da sociologia e antropologia para questões práticas e sociais do processo de aprendizagem das pessoas. A aprendizagem situada concebe o fenômeno da aprendizagem como um processo denominado de legítima participação periférica. O propósito desta não é a constituição de uma teoria científica abstrata, mas a exploração das relações concretas que existem entre as pessoas. Ela não é uma estratégia pedagógica e nem uma

técnica de instrução; é uma proposta para se compreender o fenômeno da aprendizagem. Na legítima participação periférica, os aprendizes adquirem conhecimentos e habilidades quando passam a participar, de forma mais abrangente, das práticas sócio-culturais de uma determinada comunidade de profissionais.

De acordo com Richter (1998, p. 304), o processo de aprendizagem individual desdobra-se mediante a evolução de um conjunto de relações sociais que tornam o indivíduo membro de uma comunidade de práticos. A comunidade de prática pode ser definida como um conjunto de relações entre pessoas, atividades e o mundo que se estabelece durante determinado período de tempo (LAVE; WENGER, op. cit., p. 98). Ela consiste em uma agregação informal, que emerge por intermédio de redes de interação, e é definida pelos seus membros e pela maneira pela qual as coisas são feitas e interpretadas por eles. Conforme Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p. 277), “A idéia de comunidades de prática é útil na medida que ajuda a compreender os processos pelos quais ocorre a transmissão de conhecimento tácito e de *knowledge-in-action*”.

Cada comunidade de prática possui uma distribuição de poder específica entre os membros que a compõem. Entende-se que, nessas comunidades, conhecimento é concebido como sendo as práticas habituais que são executadas pelos seus membros (Ibid, p. 278). Segundo Lave e Wenger (op. cit., p. 98), os membros dessas agregações possuem diferentes interesses e pontos de vista. Registra-se que o termo comunidade não implica na existência de um grupo bem definido e identificável, mas que determinadas pessoas compartilham alguns entendimentos sobre o que fazem.

As autoras esclarecem que em uma comunidade não existe algo que represente a sua periferia nem tampouco o seu centro físico ou político. À medida que o indivíduo torna-se membro de uma comunidade de profissionais, ocorrem mudanças em suas perspectivas de significado. A pessoa passa a ocupar novas posições sociais, a desenvolver sua própria identidade e suas formas de companheirismo. As relações humanas são produzidas, reproduzidas e modificadas no curso das atividades, as quais incluem linguagem e pensamento. Lave e Wenger (Ibid, p. 51) propõem uma teoria crítica, que é situada no desenvolvimento histórico das atividades. A aprendizagem é concebida como uma produção histórica, transformação e mudança das pessoas. As autoras enfatizam o caráter social da proposta:

Atividades, tarefas, funções e entendimentos não existem isoladamente; elas fazem parte de sistemas mais amplos de relações nos quais possuem significado. Esses sistemas de relações surgem e são reproduzidos e desenvolvidos dentro de comunidades sociais, que são em parte sistemas de relações entre pessoas. A pessoa é definida assim como define essas relações. Aprendizagem, assim, implica

em tornar-se uma pessoa diferente com relação às possibilidades dadas por esses sistemas de relações. Ignorar esse aspecto da aprendizagem é desconhecer o fato de que aprendizagem envolve a construção de identidades (p. 53).

É importante salientar que a maioria dos cientistas sociais afirma que a identidade é um fenômeno social, e que as pessoas equivalem às suas ações. Na vida cotidiana, as pessoas se formam por meio da prática e representam diferentes posições sociais, como pai, filho, trabalhador, entre outros (CIAMPA, 1994). A concepção de identidade de Lave e Wenger (1991, p. 53) engloba longos relacionamentos entre pessoas e a participação delas em comunidades de prática. A identidade, o conhecimento e a condição de ser membro de um grupo das pessoas relacionam-se mutuamente.

A maneira pela qual o aprendiz tem acesso à participação nas atividades produtivas de uma determinada comunidade depende das características de divisão de trabalho do meio social. De todo modo, pode-se afirmar que o processo de aprendizagem acontece quando o aprendiz tem acesso à prática: “A participação na prática cultural, na qual qualquer conhecimento existe, é um princípio epistemológico da aprendizagem” (Ibid., p. 98). O aprendiz viabiliza suas oportunidades de aprendizagem por meio de suas relações com outros aprendizes e com outros profissionais experientes. Com base em alguns estudos empíricos, essas autoras enfatizam a importância do fenômeno da aprendizagem em vez da instrução.

Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p. 280) advogam que em toda comunidade existe um currículo de aprendizagem, que envolve um conjunto de oportunidades de aprendizagem vivenciadas pelos aprendizes. O currículo de aprendizagem baseia-se na ocupação em atividades de trabalho e na participação com outros membros da comunidade. Ele inclui o currículo de instrução durante a fase escolar, as atividades que tornam o indivíduo membro de uma determinada comunidade (currículo situado) e outras situações formais e informais de aprendizagem que o dia-a-dia das organizações oferece.

De acordo com Lave e Wenger (op. cit., p. 93, 97), o currículo de aprendizagem está relacionado com o desenvolvimento de uma nova prática e é diferente do de instrução. Um currículo de aprendizagem é típico de cada comunidade e o de instrução é construído para a instrução de principiantes. Elas sintetizam sua proposta, afirmando que “ao invés de aprender pela reprodução do desempenho de outros ou por meio da aquisição de conhecimento em instrução, nós sugerimos que a aprendizagem ocorre pela participação centrípeta do currículo de aprendizagem da comunidade ambiental” (p. 100).

Segundo Brown, Collins e Duguid (1989, p. 32), pesquisas recentes apontam “que o conhecimento é situado, sendo em parte um produto da atividade, do contexto e da cultura em

que ele é desenvolvido e utilizado”. O profissional precisa assimilar a cultura do contexto em que está inserido para que possa utilizar ferramentas de trabalho apropriadamente. Os autores exploram a idéia de que os conceitos formulados pelos indivíduos são desenvolvidos mediante as atividades executadas por eles. Ou seja, os conceitos são concebidos como ferramentas, que são utilizadas no tratamento das diversas situações da vida cotidiana.

Utilizando conceitos, os indivíduos constroem um entendimento sobre o mundo, que evolui à medida que as pessoas interagem socialmente. Desse modo, os autores concebem a aprendizagem como um processo contínuo, que se desdobra por intermédio do tratamento das situações. Aprender a como utilizar uma ferramenta de trabalho depende do contexto de atividades de cada comunidade e da concepção predominante no meio social analisado. “As atividades de um domínio são estruturadas pela sua cultura. Seu significado e propósito são socialmente construídos por meio da negociação entre membros presentes e passados” (Ibid., p. 34). Portanto, o entendimento das características da comunidade ou cultura em questão parece contribuir para a boa execução das atividades de trabalho.

Conhecendo o conteúdo desta seção, adquiriu-se melhores condições de compreender a aprendizagem dos varejistas em seus próprios ambientes naturais de trabalho. A abordagem analisada aponta que os profissionais podem se desenvolver por intermédio de relacionamentos sociais e enfatiza que os gerentes, assim como outros membros organizacionais, precisam participar das atividades do meio cultural do ambiente onde trabalham para viabilizar o seu aprendizado profissional. Todavia, a proposta apresentada parece não explorar todo o potencial que a reflexão sobre as experiências de trabalho pode desempenhar na aprendizagem dos gerentes. O tema da prática reflexiva será apresentado na seção seguinte.

2.3.2 Prática Reflexiva

Richter (1998, p. 301) sugere que são os aprendizes e não as organizações que aprendem. Além disso, o aprendiz não retém, isoladamente, o conhecimento, que está distribuído entre os seus colegas: “O conhecimento não está somente embutido nos mundos cognitivos invisíveis dos indivíduos, mas existe nas múltiplas relações e evolui no quadro social de indivíduos e grupos na sociedade. Um executivo define e é definido por suas relações e aprende mediante a participação e o processo de formação de sentido por meio de uma variedade de contextos” (p. 312).

Segundo Marsick e Watkins (1997, p. 302), Mezirow e outros autores apontam a existência de uma mudança evolucionária, que é iniciada quando o indivíduo vivencia uma experiência que aciona um processo de reflexão. O adulto passa a compreender que o tratamento dado a uma determinada situação não é mais adequado e que se faz necessário reavaliar e reconstruir o evento. Isso leva à geração de novos *insights* e, algumas vezes, novos comportamentos são assumidos. Contudo, as pessoas enfrentam dificuldades na adoção de novos *insights* e comportamentos, pois elas são cercadas por sistemas sociais que esperam que elas ajam como antes. A reintegração parece ser mais cognitiva do que comportamental.

Sobre as dificuldades que o gestor enfrenta em seu processo de aprendizagem, Argyris (1991, p. 100) destaca a importância de se quebrar as barreiras que bloqueiam a aprendizagem pessoal. Segundo o autor, as defesas pessoais estão relacionadas com as maneiras pelas quais as pessoas concebem seus próprios comportamentos e os assumidos pelos outros. As pessoas evitam situações novas, que testem as premissas que governam o seu próprio comportamento, permanecendo, assim, com os mesmos valores e concepções. Elas fogem de situações de dificuldade ou ameaça e de sentimentos de vulnerabilidade e incompetência.

Argyris e Schön (1974, p. 4) afirmam que todos os seres humanos precisam desenvolver a capacidade de desempenhar, de forma adequada, suas ações e de refletir sobre elas para aprender. Eles sugerem que as teorias de ação, que determinam o comportamento humano deliberado, podem ser modificadas quando não forem mais apropriadas. Os autores apontam que as pessoas associam suas estratégias de comportamento com os valores e variáveis que governam seu próprio comportamento. Eles apresentam a noção de aprendizagem de *single loop* e de *double loop*.

Na aprendizagem de *single loop*, o indivíduo está interessado em encontrar novas estratégias de ação para alcançar seus objetivos. Contudo, as ações desempenhadas satisfazem as variáveis que governam a situação existente (Ibid., p. 19). As principais estratégias adotadas objetivam o controle unilateral do ambiente e das tarefas, e poucas idéias, especialmente as importantes e ameaçadoras, são testadas em público. Dessa forma, os líderes tendem a receber poucos *feedbacks* genuínos e os outros membros organizacionais não violam os valores dominantes da organização. As idéias dos líderes tendem a ser limitadas e aceitas com pouca oposição (ARGYRIS, 1976, p. 368).

A aprendizagem de *double loop* procura evitar as conseqüências do modelo de *single loop*. No nível de *double loop*, as pessoas aprendem a modificar as variáveis que governam os seus próprios comportamentos (ARGYRIS; SCHÖN, op. cit., p. 19). As informações válidas,

a escolha livre e informada e o comprometimento interno das pessoas são tomados como variáveis dominantes. As estratégias de comportamento desse modelo priorizam a distribuição de poder com qualquer pessoa que possa contribuir para a implementação de ações, a definição de tarefas e o controle do ambiente. Desse modo, espera-se que a eficácia na tomada de decisões seja elevada, os erros e fracassos sejam comunicados abertamente, e que os membros organizacionais aprendam por meio dos *feedbacks* realizados (ARGYRIS, 1976, p. 369).

Teóricos da área de aprendizagem (MARSICK, 1988, p. 193; RIGANO; EDWARDS, 1998, p. 433, entre outros) apontam que a aprendizagem de *single loop* não envolve reflexão crítica, ao passo que a de *double loop* envolve. Esse último nível envolve os três domínios de aprendizagem (instrumental, da comunicação e da emancipação – ver seção 2.2.5) e prioriza a mudança pessoal, a qual envolve a transformação das perspectivas de significado do indivíduo.

Como foi apontado na seção 2.1.4, Schön (1983, p. 236-241) defende que a atividade gerencial pode ser visualizada sob a ótica da arte do gerenciamento, a qual possui dois significados: o conhecimento na ação (*knowledge in action*) e a reflexão na ação (*reflection in action*). O primeiro termo corresponde ao tipo de conhecimento que é utilizado pelas pessoas para tratar, de modo espontâneo, as diferentes situações do dia-a-dia. Esse conhecimento é aplicado para que a prática inteligente ocorra, é de natureza tácita e está implícito nos padrões de ação das pessoas. Ele é abstrato, difícil de ser comunicado (RICHTER, 1998, p. 303) e assimilado culturalmente (MEZIRROW, 1991, p. 13). Sendo bastante pessoal e estando enraizado nas ações realizadas, o conhecimento tácito consiste nos modelos mentais, crenças e perspectivas de cada pessoa (NONAKA, 1991, p. 98).

Observa-se que, algumas vezes, as pessoas pensam antes de agir. Contudo, desempenhando um comportamento espontâneo, elas revelam um tipo de conhecimento que não está relacionado com uma operação intelectual prévia (SCHÖN, 1983, p. 51). Em muitas situações do dia-a-dia do ambiente de trabalho, as pessoas não conseguem descrever o conhecimento que utilizam para lidar com as situações. O conhecimento, de natureza tácita, parece estar diretamente vinculado à ação exercida pelo profissional. O gerente vivencia diversas experiências práticas e desenvolve um repertório de técnicas e expectativas. À medida que se habitua com as tarefas que realiza na prática, o indivíduo fica menos sujeito às surpresas das situações. O conhecimento desenvolvido tende a ser tácito, espontâneo e automático, promovendo, assim, os benefícios da especialização (Ibid., p. 60).

Sendo assim, as pessoas não precisam pensar previamente para desempenhar, de modo espontâneo e com sucesso, determinadas ações e julgamentos. Nem todo aprendizado que ocorre no ambiente de trabalho requer um nível profundo de reflexão. Em certas situações, os indivíduos não precisam estar refletindo criticamente, ou seja, sondando os valores, as hipóteses e crenças que fundamentam suas ações.

É bom destacar-se, todavia, que a especialização profissional pode ocasionar alguns efeitos negativos. O indivíduo, por exemplo, pode construir uma visão estreita sobre determinados assuntos. Executando sua prática de forma rotineira e repetitiva, a pessoa pode perder certas oportunidades de pensar sobre o que e como ele está executando as suas atividades de trabalho presentes (SCHÖN, 1983, p. 60-61).

O segundo significado da arte do gerenciamento é a reflexão na ação. Esta se refere ao fato de que, em certas circunstâncias, os gestores refletem no contexto da prática, ou seja, eles pensam no momento em que estão atuando. Diante de diferentes situações de trabalho, o gerente inicia um processo de reflexão, o qual envolve “a crítica, a reestruturação e o teste de um entendimento intuitivo sobre um fenômeno experimentado; freqüentemente, ele ganha a forma de uma conversação reflexiva com a situação” (Ibid., p. 241-242). Quando a pessoa executa alguma tarefa, ela pensa sobre o que está fazendo e tenta entender a situação. Schön (Ibid., p. 243) acrescenta que:

Os gerentes refletem na ação, mas raramente eles refletem sobre a reflexão na ação. Portanto, essa dimensão crucialmente importante da arte deles tende a permanecer privada e inacessível aos outros [...] freqüentemente, os gerentes têm pouco acesso às suas próprias reflexões nas ações. O resultante caráter misterioso da arte do gerenciamento possui algumas conseqüências prejudiciais. Ele tende a perpetuar a divisão no campo do gerenciamento, criando uma impressão enganosa de que os práticos são obrigados a escolher entre uma prática baseada na ciência da administração e uma habilidade artística essencialmente misteriosa. E isso impede o gerente de ajudar outros na organização dele a aprender a fazer o que ele pode fazer. Já que ele não pode descrever sua reflexão na ação, ele não pode ensinar os outros a fazer.

Em algumas situações, a reflexão pode desempenhar papel crucial no processo de aprendizagem. Ela pode ser usada como meio para que o indivíduo corrija significados que foram construídos no passado. Por intermédio da reflexão, o indivíduo pode, por exemplo, criticar determinados conhecimentos tácitos que ele tenha assimilado no passado e que se mostrem inadequados para o contexto em que ele se encontra (Ibid., p. 61; MEZIRROW, 1991).

A discussão apresentada sugere que o processo de aprendizagem dos gerentes pode ser visualizado a partir de perspectivas diversas. Cada gestor possui uma história única e está envolvido em diferentes redes de relacionamentos sociais. Por um lado, com base em suas

experiências, ele constrói significados que orientam suas ações. Porém, também está envolvido em relacionamentos com outras pessoas, compartilhando com elas um conjunto particular de hábitos, crenças e valores. Desse modo, o indivíduo adquire conhecimentos por meio da reflexão de suas experiências e da própria assimilação cultural (JARVIS, 1987a, p. 11-14 explica como o indivíduo assimila a cultura de seu meio).

Burgoyne e Reynolds (1997, p. 1-2) sugerem que, em seu ambiente de trabalho, o gestor pode desempenhar a prática efetiva, reflexiva e criticamente reflexiva. A forma como o profissional desempenha suas atividades depende do nível de reflexão que ele utiliza para realizá-las. A prática é efetiva quando as pessoas envolvidas em uma determinada situação consideram que ela é bem sucedida. Ou seja, a atribuição de efetividade relaciona-se com o estabelecimento de um consenso entre as pessoas envolvidas com a matéria em questão. Muitos profissionais considerados efetivos não conseguem explicar o seu sucesso. Eles baseiam suas ações na intuição e na estratégia de tentativa e erro. Segundo os autores, quando o profissional é capaz de dar uma avaliação plausível de como ele trabalha, ele se torna um profissional reflexivo e realiza práticas reflexivas. Sendo capaz de articular uma teoria sobre sua prática, ele pode transferir habilidades para outras pessoas e adaptar a sua prática para situações diversas. Finalmente, Burgoyne e Reynolds (1997, p. 2) apontam que a prática criticamente reflexiva envolve “uma outra camada de teoria atrás da teoria normativa do trabalho [...]. Este segundo nível de teoria serve como um recurso para profissionais questionarem e revisarem continuamente sua teoria de trabalho e compreender as experiências que não se adaptem às teorias presentes de trabalho”.

Os profissionais criticamente reflexivos reconhecem que sua prática pode ser enriquecida e melhorada. Essa atitude abrange a dimensão instrumental (como alcançar um resultado) e moral (como decidir quais resultados são bons) de sua prática. Esses profissionais têm acesso aos processos mais sofisticados de aprendizagem.

A literatura apresentada nesta seção aponta que os gestores podem modificar determinados comportamentos por intermédio da reflexão. Além disso, esclarece-se que, no dia-a-dia do trabalho, eles assimilam conhecimentos e passam a executar com destreza técnicas apropriadas para o tratamento de situações diversas. Esse conteúdo proporciona um importante referencial conceitual para a compreensão da aprendizagem dos sujeitos investigados. Na seqüência, são apresentados os resultados de alguns estudos empíricos da área de aprendizagem gerencial.

2.3.3 Pesquisas Relacionadas à Área de Aprendizagem Gerencial

Esta seção tem como objetivo expor comentários sobre algumas pesquisas relacionadas com a área de aprendizagem gerencial. Seguindo uma ordem cronológica, a apresentação das pesquisas inicia-se com o trabalho realizado por Roche (1979), que discute a relação existente entre os executivos e seus mentores. O texto de Davies e Easterby-Smith (1984) aborda o desenvolvimento profissional de diferentes gerentes. Cervero, Miller e Dimmock (1986) analisam as atividades formais e informais de aprendizagem desempenhadas por engenheiros. La Paro (1991) examina a percepção de gerentes de um centro de saúde sobre o que e como eles aprendem. Ahmad (1994) investiga os padrões de aprendizagem utilizados por acadêmicos em sua preparação para se tornarem administradores universitários. Jahr (1995) investiga o processo de desenvolvimento profissional de funcionários ligados à administração de alojamentos de universidades. Cseh (1998) estuda experiências críticas de aprendizagem de gerentes-proprietários de pequenas empresas da Romênia. Gherardi, Nicolini e Odella (1998) exploram as diferentes maneiras pelas quais conhecimentos práticos e habilidades tácitas são transferidas de profissionais experientes para um principiante. Rigano e Edwards (1998) descrevem um estudo de caso de um profissional envolvido em um programa de autodesenvolvimento. Richter (1999) investiga a aprendizagem de executivos em ambientes organizacionais e, finalmente, Silva (2000) analisa como acadêmicos aprendem a exercer cargos de administração universitária.

O trabalho de Roche (1979) parte de um *survey* respondido por 1250 executivos. O autor analisa a relação que cada executivo estabelece com o seu mentor. Mais de 60% dos profissionais pesquisados informaram que possuem ou possuíram um mentor em algum período de suas carreiras. Foi observado que aqueles que tiveram algum mentor pareceram estar mais satisfeitos com a sua carreira e com o seu trabalho. Os executivos mais jovens, de 20 a 30 anos, pareceram estar mais interessados em receber orientação de outro profissional. A “maior parte dos executivos visualiza os primeiros 15 anos da carreira deles como o período de aprendizagem e crescimento” (Ibid., p. 20).

A maioria dos mentores dos executivos foi composta por administradores que dirigiam uma divisão, um departamento, ou pelos próprios supervisores dos profissionais pesquisados. Poucos executivos mencionaram ter tido um professor como mentor. Observou-se que, geralmente, os mentores exercem influência significativa sobre os indivíduos que são orientados. Na área de negócios, a relação com um mentor parece se desenvolver por meio de

um longo período de amizade e uma característica desejável é que o mentor compartilhe conhecimento e suas opiniões com os outros (Ibid., p. 24).

Adotando uma perspectiva de longo prazo, Davies e Easterby-Smith (1984) estudaram o desenvolvimento de 60 gerentes de cinco companhias diferentes. Com base na literatura da área, os autores apontam que o termo desenvolvimento estava relacionado com o estágio de maturidade alcançado pelo aprendiz para aprender e conduzir seus processos de tomada de decisão. Quando necessário, eles esclareceram aos informantes que o termo desenvolvimento correspondia ao aprimoramento profissional e ao domínio de novas habilidades.

Os pesquisadores analisaram a relação existente entre o desenvolvimento individual e os aspectos da carreira profissional de cada sujeito pesquisado. O foco da pesquisa foi sobre a interação que o gerente estabelece com o seu ambiente, considerando a natureza do trabalho de cada sujeito e o contexto organizacional. É interessante observar que nenhum dos gerentes mencionou que o seu desenvolvimento tivesse ocorrido por causa de programas de treinamento. Todavia, uma parcela significativa dos respondentes apontou que determinados conteúdos foram aprendidos em processos de treinamento.

Constataram, os autores, que o ambiente de negócios influencia as características de funcionamento das organizações e o próprio trabalho gerencial. Nas organizações que atuavam em ambientes estáveis, os “gerentes não eram encorajados a tentar novas maneiras de operar e era aconselhável para os gerentes aprenderem por meio da maneira pela qual seus chefes realizavam o trabalho deles” (p. 173). Por outro lado, nas empresas que operavam em ambientes de negócios turbulentos e de mudanças rápidas, os gerentes mudavam e se adaptavam às circunstâncias. Os resultados da pesquisa indicaram que eles ficavam menos restritos a um papel particular e possuíam mobilidade entre os empregos.

Os autores acreditam que as mudanças freqüentes no ambiente de negócios das empresas e a existência de uma cultura organizacional capaz de estimular o desenvolvimento gerencial contribuíram para a ocorrência de uma maior quantidade de oportunidades de desenvolvimento para os gerentes. Segundo os autores, o desenvolvimento gerencial é viabilizado pela iniciativa individual e pelo próprio contexto organizacional.

Observou-se que os gerentes desenvolvem-se com mais freqüência quando executam o seu próprio trabalho e não quando mudam de emprego. Normalmente, o desenvolvimento foi determinado pelo ambiente de negócios ou por mudanças na organização. Apenas em alguns poucos casos, foram os gerentes que promoveram seu próprio desenvolvimento.

A introdução de projetos e atribuições adicionais na atividade dos gerentes pode contribuir para o desenvolvimento deles. Alguns administradores beneficiaram-se com a relação que estabeleceram com determinados profissionais. Essas pessoas, denominadas de mentores e que não eram necessariamente seus chefes, emitiam opiniões sobre como os gerentes poderiam tomar iniciativas com relação ao planejamento de suas carreiras. Foi verificado que a experiência desempenhou um importante papel no desenvolvimento dos gerentes. Davies e Easterby-Smith (Ibid., p. 180) afirmam que “A conclusão dominante de nossa pesquisa é a de que os gerentes desenvolvem-se primariamente por meio de confrontações com situações e problemas novos em que o repertório de comportamentos deles é inadequado e onde eles têm que desenvolver novas maneiras para tratar essas situações”.

Cervero, Miller e Dimmock (1986) conduziram um *survey* para analisar a participação de profissionais de engenharia em atividades formais e informais de aprendizagem. Eles consideraram como atividades formais de aprendizagem cursos promovidos pelas universidades, *workshops*, seminários, entre outros, ao passo que o teste de uma nova abordagem de trabalho e o recebimento de orientação de um supervisor ou um colega de trabalho foram considerados exemplos de atividades informais de aprendizagem. Constataram, também, que os métodos informais de educação são mais utilizados do que os métodos formais. Além disso, sugeriram que as atividades informais de aprendizagem podem contribuir para a motivação e a própria melhoria da prática profissional dos engenheiros.

La Paro (1991) realizou um estudo de caso qualitativo com 20 gerentes de um centro médico. Sua investigação teve como objetivo principal determinar o que e como esses profissionais aprendem de modo a satisfazer os desafios e responsabilidades de seus trabalhos. Por meio de entrevistas aprofundadas, documentos e algumas informações pessoais de cada gerente, a pesquisadora procurou descobrir, a partir da perspectiva dos aprendizes, aspectos concernentes ao aprendizado deles.

Utilizando uma estrutura de três categorias (aprendizagem sobre o *self*, sobre a organização e sobre o trabalho), a autora verificou que os gerentes pesquisados envolveram-se em um aprendizado mais amplo do que o conhecimento instrumental. Ou seja, tendo em vista suas responsabilidades, eles aprenderam conteúdos que excediam os limites de seu trabalho imediato. Os gerentes promoveram mudanças pessoais, como a modificação da maneira pela qual interagem com os outros, a ampliação de suas perspectivas e de sua humildade e o ganho de autoconfiança. Além disso, eles aprenderam a influenciar outras pessoas e a tomar ações em situações de incerteza. Esse resultado de pesquisa reforça as propostas de Mezirow (1991) e Marsick (1988), que defendem que o desenvolvimento de adultos pode envolver

áreas que ultrapassam os limites do domínio instrumental (ver seção 2.2.5). Isto é, a aprendizagem de adultos também envolve o domínio da comunicação e o da emancipação (autoreflexão).

La Paro (1991, p. 185) concluiu que o aprendizado dos gerentes esteve relacionado com tarefas e novas responsabilidades assumidas, sendo acionado pelos desafios existentes nas atividades profissionais deles. Além disso, foi observado que a avaliação dos gerentes com relação aos seus próprios esforços de aprendizagem tomou como base os resultados que estes obtiveram na prática do trabalho do dia-a-dia e não o desenvolvimento profissional de cada um.

Em suas atividades diárias, os gerentes utilizavam uma ampla rede de relacionamentos que proporcionou importantes informações, crítica e suporte. Eles se relacionavam com chefes, especialistas, amigos, colegas de trabalho, entre outros. Os gestores indicaram que liberdade, apoio e recursos foram fatores facilitadores para o aprendizado ao passo que falta de apoio, sentimento de isolamento e política foram fatores percebidos como limitações.

Os gerentes consideraram que programas formais de desenvolvimento não foram importantes para o seu aprendizado. Eles apontaram que esses programas não levam em consideração a complexidade dos problemas reais do trabalho. Ao contrário, eles se basearam na aprendizagem informal (assunto abordado por Marsick e Watkins, 1990, 1997) para desenvolver as habilidades e conhecimentos exigidos por seu trabalho. Assim, os gestores relataram que “tarefas de trabalho e interação com outros são as oportunidades mais expressivas para a aprendizagem deles” (LA PARO, 1991, p. 189). Apesar de os gerentes terem priorizado a aprendizagem informal, eles não passaram a pensar criticamente.

A tese de doutorado de Ahmad (1994) teve como objetivo investigar os padrões de aprendizagem utilizados por membros universitários em sua preparação para se tornarem administradores acadêmicos. Para alcançar este objetivo, o autor examinou a carreira acadêmica e administrativa e os padrões de aprendizagem dos indivíduos selecionados. As questões de pesquisa do estudo enfocaram os seguintes pontos: a) o contexto cultural relacionado aos padrões de aprendizagem dos indivíduos; b) os padrões formais de aprendizagem e c) os padrões informais de aprendizagem utilizados pelos profissionais pesquisados. A abordagem escolhida foi a de múltiplos estudos de caso, sendo que cada pessoa (das nove pesquisadas) constituiu um caso. Os resultados de cada caso relacionaram a dimensão institucional e a individual e os padrões de aprendizagem visualizados a partir da perspectiva dos aprendizes.

Uma das observações desse autor dá conta de que “os administradores acadêmicos aprenderam certas habilidades, conhecimento, competências e atitudes para facilitar a interação deles com os outros (interpessoal); conhecimento da instituição e do ambiente (contextual); e sobre a condução das responsabilidades deles na administração acadêmica (técnica)” (p. 193). Sua pesquisa aponta, ainda, que embora seja fácil classificar as atividades de aprendizagem como formais ou informais (ver CERVERO; MILLER; DIMMOCK, 1986), muitas atividades de aprendizagem transcendem essa classificação. O padrão de aprendizagem é mais bem entendido por meio dos contextos culturais dos indivíduos e dos fatores institucionais. Para o autor,

A aprendizagem no trabalho é uma mistura de atividades informais como, por exemplo, observando e imitando outros, fazendo o trabalho, cometendo erros, tentando e errando, refletindo ou, em resumo, aprendendo por meio da experiência. Os administradores acadêmicos podem participar periodicamente em atividades formais de aprendizagem, como, por exemplo, em *workshops* e seminários que são baseados no conceito de instrução, mas aprendizagem no trabalho é predominantemente informal (p. 196).

Os resultados da pesquisa apontam que em sua preparação para se tornarem administradores acadêmicos, os membros universitários priorizaram a experiência e a própria realização do trabalho. Além disso, o aprendizado desses profissionais pareceu ser autodirecionado. Desse modo, esses resultados reforçam os resultados encontrados por outros autores (CERVERO; MILLER; DIMMOCK, 1986; LA PARO, 1991), que foram incluídos nesta seção. Ou seja, a maior parte do aprendizado de um profissional prático é viabilizada por meio de atividades informais de aprendizagem e não por programas formais de treinamento.

Em sua tese de doutorado, empregando uma abordagem de pesquisa qualitativa, Jahr (1995) examinou o processo pelo qual 11 funcionários ligados a setores de alojamentos de faculdades desenvolvem as suas habilidades profissionais. Além disso, ele procurou verificar a existência de estágios ao longo do processo de desenvolvimento profissional dos respondentes de sua pesquisa.

Com base nos dados da investigação, o autor construiu um modelo sobre como os funcionários do setor de alojamentos de faculdades aprendem. Entre os componentes do modelo, os principais são a entrada, que envolve a preparação acadêmica e as características pessoais do indivíduo, e as estratégias de aprendizagem, tais como *learning by doing*, aprendendo por meio dos outros, envolvimento em associações profissionais, aprendizagem autodirecionada e outras. A necessidade foi identificada como sendo o terceiro componente

do modelo, ou seja, como o fator motivador da aprendizagem. O último componente, o resultado da aprendizagem, refere-se à elevação do *know-how* dos informantes.

Uma conclusão importante desse autor foi a de que os sujeitos de sua pesquisa valorizavam e utilizavam mais o conhecimento obtido por meio da prática do trabalho do que o que é obtido mediante processos formais de educação. Também verificou que, ao longo de suas carreiras, os participantes mantiveram relacionamentos com pessoas que desempenharam o papel de mentor na aprendizagem deles.

Cseh (1998) analisou experiências críticas de aprendizagem de gerentes-proprietários de pequenas empresas privadas da Romênia. Com relação aos participantes do estudo, a autora procurou investigar o que acionava o aprendizado destes, quais estratégias utilizavam para aprender e quais lições obtinham de suas experiências de aprendizagem. Do ponto de vista teórico, a autora tomou como base o modelo de aprendizagem informal e incidental proposto por Marsick e Watkins (1990, 1997). A autora explica os resultados de sua pesquisa por meio de quatro categorias: estruturação do contexto de negócios, acionadores da aprendizagem, estratégias de aprendizagem e lições aprendidas.

Gherardi, Nicolini e Odella (1998) investigaram o ambiente de trabalho de um gerente de construção civil de uma empresa italiana de porte médio. Durante meses, dados foram coletados por meio da técnica de observação de campo e de algumas entrevistas semiestruturadas. A pesquisa teve como objetivo explorar as diferentes maneiras pelas quais determinadas habilidades práticas e tácitas são transferidas de profissionais experientes para principiantes. Além disso, procurou-se identificar os processos pelos quais novos conhecimentos são assimilados pela comunidade de prática.

Observou-se que a linguagem desempenhou um papel fundamental em todo processo de aprendizagem. Comunicando-se com os outros e observando o seu ambiente de trabalho, o profissional participante passou a perceber os aspectos do trabalho que eram mais importantes. Além disso, ele precisou memorizar certos conteúdos para que estivesse hábil a fazer uso deles em situações diversas. As autoras argumentam que a elevação da competência em qualquer habilidade prática resulta de

padrões inteligentes de interação baseados em estratégias de imitação nas quais linguagem, observação e atividade manual estão estreitamente interrelacionados [...] De fato, a observação e o exame aparentemente desempenham um papel fundamental na aquisição de conhecimento prático e tácito. *Learning by doing* está sempre enraizado em uma rede social de significado e estruturas lingüísticas que qualificam o processo como intrinsecamente social (p. 283).

As autoras apontam que a linguagem é o meio pelo qual as pessoas tornam-se competentes no desempenho de atividades práticas. Elas sustentam que competência é definida pelas relações locais de poder e que, mediante a linguagem (questionando, argumentando e propondo alternativas de conduta), o profissional pode modificar a prática do trabalho dele.

Analisando o currículo situado do gerente de construção estudado, as autoras afirmam que ele segue uma lógica linear e incremental. O aprendiz passa a desempenhar atividades, que exigem dele um nível de responsabilidade crescente e que seguem o critério de minimização do impacto econômico de possíveis erros cometidos. Além disso, o aprendizado de cada nova tarefa a ser realizada envolve duas fases. Na primeira, o aprendiz observa um profissional experiente executar determinadas tarefas, ao passo que, na fase subsequente, ele passa a ter responsabilidade no desempenho das atividades. Observa-se que, na fase de observação, o aprendiz recebe apoio de um profissional experiente, o qual é reduzido à medida que o aprendiz ganha a confiança dos outros profissionais.

Rigano e Edwards (1998) realizaram um estudo de caso de um engenheiro que procurou inserir reflexão na prática do seu trabalho. O sujeito pesquisado participou de um programa profissional de autodesenvolvimento, o qual tinha como objetivo elevar, por meio do processo de ação e reflexão, a *performance* profissional dos envolvidos. Ele coordenava os trabalhos de 10 outros engenheiros de uma refinaria, que possuía cerca de 400 funcionários. Os dados do estudo foram coletados por meio de entrevistas e pelos registros realizados pelos participantes do programa. O sujeito foi escolhido pelo fato de possuir, de forma organizada, seus registros de diário.

Ao longo do programa, o qual teve a duração de 15 meses, o profissional pesquisado procurou compreender o significado de reflexão e como ele poderia utilizá-la para elevar sua *performance*. Ele refletia sistematicamente sobre os registros apontados em seu diário e procurava identificar habilidades e estratégias que facilitassem seu autodesenvolvimento. Contudo, durante os últimos cinco meses do programa, ele parou de escrever em seu diário porque sentia que estava na hora de parar de trabalhar como uma ilha e passar a se envolver com outras pessoas. Sua prática solitária e reflexiva estava começando a impedir seu próprio desenvolvimento. De acordo com os autores, o engenheiro aprendeu que precisava questionar suas suposições e crenças para elevar sua própria *performance* e, utilizando a reflexão, identificou determinadas habilidades que poderiam ser inseridas na prática de seu trabalho.

Enfatizando as dimensões de conteúdo, motivação, características sociais e impactos organizacionais da aprendizagem, Richter (1999) examinou a aprendizagem de executivos em

contextos organizacionais. Por meio de entrevistas, a autora investigou a aprendizagem de sete executivos de seis diferentes companhias da Irlanda, Canadá e Inglaterra. A pesquisadora verificou que o aprendizado dos executivos compreendia as categorias de relacionamentos com outros gerentes e determinadas questões de negócios, como o lançamento de produtos em mercados estrangeiros e formas de financiamento para o alcance dos objetivos da corporação. Constatou-se que a maior parte do aprendizado dos executivos não foi ativa ou intencionalmente buscada. Eles relataram que no dia-a-dia a atenção deles estava direcionada para problemas, situações e desafios do trabalho. Nenhum dos executivos mencionou que seu principal desejo seria aprender uma nova competência ou habilidade.

Em termos de relacionamentos sociais, os executivos demonstraram serem cautelosos em suas interações. Em alguns casos, eles procuraram orientação de profissionais internos, como especialistas em recursos humanos, ou externos à organização, como consultores. Em situações de caráter confidencial ou pessoal, a conduta adotada pelos dirigentes foi bastante reservada. Escolhendo outra pessoa para interagir profissionalmente, os executivos observavam se esta era confiável e estava familiarizada com o contexto específico da organização. Eles alegaram que uma pessoa de fora da organização muitas vezes não conhecia a realidade da empresa e, assim, não tinha condições de discutir, apropriadamente, certos assuntos.

Silva (2000) realizou um estudo sobre como os professores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) aprendem a exercer as competências gerenciais relacionadas com o cargo de direção de unidades universitárias. Mais especificamente, as perguntas da pesquisa objetivaram compreender: (a) como os participantes aprendem a exercer as atividades, atribuições e responsabilidades de um diretor; (b) o que esses profissionais aprendem ao se tornarem diretores de unidades universitárias; e (c) como as culturas do meio influenciam na aprendizagem deles. Desenvolvendo uma pesquisa qualitativa, a autora empregou a técnica da entrevista semiestruturada para coletar dados junto a onze acadêmicos.

Com relação à primeira pergunta de sua pesquisa, Silva (Ibid., p. 249) conclui que os participantes enfatizaram o desenvolvimento de habilidades relacionadas com a prática diária do trabalho, tais como administração do tempo, trabalho em equipe e relacionamento interpessoal. Alguns dos dirigentes destacaram que, no exercício do cargo de diretor acadêmico, eles utilizaram e aprimoraram uma bagagem de conhecimentos que foi construída com base em experiências de trabalho passadas e formaram uma importante rede de aprendizagem com outros profissionais. Além disso, entre outras formas, eles apontaram que

aprenderam por meio da observação direta, de *workshops* e seminários, de leitura de jornais e de relacionamentos com consultores externos envolvidos com o processo de ensino.

Em termos de conteúdo de aprendizagem, “as competências mais apontadas pelos professores foram as habilidades de relacionamento com os colegas e as habilidades de resolução de conflitos” (Ibid., p. 256). Os participantes também apontaram que, exercendo as suas funções, o diretor precisa saber ouvir as outras pessoas e agir politicamente de modo a sobreviver na estrutura de poder da organização. No que se refere à última pergunta do estudo, a pesquisadora constatou que os valores e convicções predominantes em cada unidade universitária influenciaram o aprendizado dos dirigentes. Foi observado, também, por exemplo, que os diretores dos centros formadores de profissionais liberais não somente valorizavam questões relacionadas com o desenvolvimento gerencial, mas também o estabelecimento de políticas de alianças e parcerias com organizações públicas ou privadas. De modo diverso, as unidades universitárias mais voltadas para a formação de pesquisadores incentivavam o rigor científico e algumas habilidades associadas com a tarefa de captação de recursos governamentais. Enfim, a autora constatou que o aprendizado de cada dirigente analisado foi influenciado por certas especificidades da cultura predominante de seu meio.

Entende-se que esta seção oferece um importante referencial a respeito dos resultados que foram encontrados em outras pesquisas da área de aprendizagem gerencial. Considerando o conteúdo aqui explicitado, será possível identificar pontos nos quais os resultados desta investigação reforçam ou contradizem os estudos elaborados por outras pessoas no passado. A seguir, apresenta-se o capítulo de metodologia.

3 METODOLOGIA

O capítulo precedente exibiu uma base teórico-empírica que fundamenta a proposta central deste trabalho. Esse referencial contribuiu para que se pudessem compreender variados aspectos do fenômeno investigado, ou seja, a aprendizagem profissional dos participantes do estudo. Já este capítulo tem o objetivo de apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados na investigação do problema de pesquisa, o qual está exposto no capítulo 1 (Introdução) deste texto.

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Esta é uma investigação na área de aprendizagem gerencial. Como mencionado no primeiro capítulo, o estudo busca compreender a aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis. De acordo com Merriam (1998, p. 60), comumente, a exposição do objetivo geral da investigação é seguida por perguntas de pesquisa. Estas “refletem o pensamento do pesquisador sobre os fatores mais significativos para se estudar. Elas dirigem a investigação e determinam como os dados devem ser coletados” (Ibid., p. 60).

Miles e Huberman (1994, p. 22-23) reforçam essa orientação, mostrando que as perguntas de pesquisa servem para limitar a investigação e dar-lhe foco. Elas orientam as escolhas do pesquisador em relação à amostragem e aos instrumentos de coleta de dados, delimitando, assim, os atores, eventos, processos e ambientes a serem estudados. Desse modo, o problema geral desta investigação desdobra-se nas seguintes perguntas a respeito dos participantes ao longo de suas carreiras profissionais:

- a) Por que eles têm aprendido?
- b) Como eles têm aprendido?
- c) O que eles têm aprendido?

3.2 DEFINIÇÃO DE CONCEITOS BÁSICOS

Ao longo do desenvolvimento desta investigação, foram tomadas como base as seguintes definições:

- a) Aprendizagem: “o processo de criação de uma interpretação nova ou revisada do significado de uma experiência, a qual orienta a compreensão, apreciação e ação subsequentes” (MEZIRROW, 1990, p. 1);
- b) Aprendizagem gerencial: “é o estudo do gerenciamento dos processos de aprendizagem, especialmente aqueles que contribuem para a prática do gerenciamento, incluindo a educação e o desenvolvimento gerenciais” (FOX, 1997, p. 34-35);
- c) Gerentes-proprietários: são profissionais que desempenham concomitantemente os papéis de gestor e proprietário da organização onde atuam. Além disso, eles são responsáveis pela formulação e implementação das estratégias de suas firmas;
- d) Trabalho gerencial: é caracterizado pela brevidade, variedade e fragmentação. Compreende um conjunto de dez papéis desempenhados pelos gerentes. Eles são reunidos em três grupos: os interpessoais, os informacionais e os decisoriais (baseado em MINTZBERG, 1973, p. 31, 56);
- e) Compreender: “entender, perceber” (Dicionário Aurélio Buarque de Holanda Ferreira);
- f) Varejo: “inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal” (KOTLER, 1995, p. 480);
- g) Instrução: “o processo de disseminar habilidades e conhecimentos estabelecidos em formatos tradicionais como cursos formais ou seminários” (CEVERO; MILLER; DIMMOCK, 1986, p. 112);
- h) Pesquisa qualitativa: “é um conceito guarda-chuva cobrindo algumas formas de investigação que nos ajuda a entender e explicar o significado do fenômeno social com a menor quebra possível do ambiente natural” (MERRIAM, 1998, p. 5);
- i) Descrição: “o uso de palavras que comunicam uma imagem mental de um evento, uma parte de cenário, uma cena, uma experiência, uma emoção ou uma sensação; a explicação associada à perspectiva da pessoa que faz a representação” (STRAUSS; CORBIN, 1998, p. 15); e
- j) Categorias: são temas que capturam alguns padrões que se repetem de forma predominante nos dados coletados (MERRIAM, 1998, p. 179);

3.3 DELINEAMENTO DO ESTUDO

De acordo com Morgan (1980, p. 605), acadêmicos da área de organizações tentam compreender a sua própria matéria de investigação a partir de uma estrutura de referência, a qual se baseia em determinadas suposições que são tomadas como certas. A visão do autor é a de que uma determinada pesquisa toma como base alguma escola de pensamento, a qual está incluída na área de abrangência de um paradigma. Concebendo este como “uma visão implícita ou explícita da realidade” (p. 606-607), ele mostra que a teoria social e a organizacional podem ser analisadas a partir de quatro paradigmas distintos: o funcionalista, o interpretativista, o humanista radical e o estruturalista radical.

Dentre as diferentes visões de mundo mencionadas, explica-se que esta pesquisa posiciona-se no paradigma interpretativista, o qual se fundamenta na visão de que o que acontece na realidade social não existe em qualquer sentido concreto, mas equivale ao produto das experiências subjetivas e intersubjetivas das pessoas. A sociedade é concebida a partir da perspectiva do participante em ação e não do observador. Seguindo essa orientação, procura-se compreender o processo pelo qual as múltiplas realidades compartilhadas são construídas, mantidas e modificadas. A ciência é concebida como uma rede de jogos de linguagem, baseados em conceitos e regras subjetivamente determinados, que os profissionais da ciência criam e seguem (Ibid, p. 609).

Partindo de uma visão subjetivista da realidade, a investigação proposta segue as orientações da pesquisa qualitativa. Esta, conforme Morgan e Smircich (1980, p. 491), não é um conjunto particular de técnicas, mas uma abordagem proposta para o estudo de fenômenos sociais. De acordo com Merriam (1998, p. 6), a suposição filosófica em que “todos os tipos de pesquisa qualitativa estão baseados é a visão de que a realidade é construída por indivíduos interagindo com os mundos sociais deles”. A autora acrescenta que pesquisadores que seguem essa orientação estão interessados em entender os significados construídos pelas pessoas, ou seja, compreender como os indivíduos entendem o seu mundo e as experiências que vivenciam. Desenvolvendo esta investigação, tomou-se como base a idéia de que os indivíduos constroem, socialmente, interpretações diversas acerca da realidade social. Fez-se necessário, portanto, a ida ao “campo buscando ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas” (GODOY, 1995, p. 21).

Bogdan e Biklen (1998, p. 2) afirmam que, apesar de pesquisadores das áreas de antropologia e sociologia terem desenvolvido estudos qualitativos há décadas, o termo

“pesquisa qualitativa” não foi utilizado nas ciências sociais até o final da década de 1960. Os autores acrescentam que:

Nós utilizamos pesquisa qualitativa como um termo guarda-chuva para nos referir a várias estratégias de pesquisa que compartilham certas características. Os dados coletados são [...] ricos na descrição de pessoas, lugares e conversações e não são facilmente tratados por procedimentos estatísticos. As perguntas de pesquisa não são estruturadas por variáveis operacionais; ao contrário, elas são formuladas para investigar tópicos em toda complexidade deles, no contexto (p. 2).

Contrastando com a pesquisa quantitativa, a qual toma um fenômeno para analisar as suas partes componentes (que dão origem as variáveis do estudo), a pesquisa qualitativa procura clarificar como todas as partes operam para formar um todo. Nessa abordagem, o pesquisador constitui o principal instrumento de coleta e análise de dados. Comumente, um estudo qualitativo é bastante descritivo e é executado porque as teorias existentes não são suficientes para explicar adequadamente o fenômeno em questão. O objetivo de um estudo desse tipo não é testar teorias. Dessa forma, não há hipóteses para serem deduzidas da teoria (MERRIAM, 1998, p. 7).

O pesquisador que conduz um estudo qualitativo segue uma estratégia indutiva de pesquisa (TAYLOR; BOGDAN, 1984, p. 5; BOGDAN; BIKLEN, 1998, p. 6; MERRIAM, 1998, p. 7) e não está procurando dados que provem ou neguem hipóteses que foram formuladas antes do início do estudo (BOGDAN; BIKLEN, op. cit., p. 6). Ele “não busca por dados que se ajustem a sua teoria, mas desenvolve uma teoria para explicar os dados” (GUBA; LINCOLN, 1982, p. 235). Miles e Huberman (1994, p. 1) registram que, normalmente, os dados qualitativos estão em forma de palavras e não de números. Os relatórios de pesquisas qualitativas freqüentemente apresentam citações dos participantes (BOGDAN; BIKLEN, op. cit., p. 5). Comumente, os resultados desse tipo de estudo “estão na forma de temas, categorias, tipologias, conceitos, hipóteses provisórias e até teoria que tenha sido indutivamente derivada dos dados” (MERRIAM, 1998, p. 8). Vale salientar que investigações que seguem essa orientação possuem um projeto emergente e amostras intencionais (LINCOLN; GUBA, 1985, p. 40-41).

Os pesquisadores que conduzem estudos qualitativos são flexíveis e empregam métodos humanistas de investigação (TAYLOR; BOGDAN, 1984, p. 7-8). Eles objetivam chegar a um acordo sobre os significados que os atores atribuem, de forma variada, aos contextos e acontecimentos de suas vidas. Na abordagem humanista, a descrição dos acontecimentos sociais constitui etapa basilar do trabalho de análise dos dados. Hughes (1980, p. 78) reforça essa posição, afirmando que “o ponto de partida para a pesquisa empírica da

ciência social é a observação daquilo que os membros de uma sociedade fazem ou fizeram [...] A descrição do fenômeno é uma parte essencial da observação”. A idéia é a de que as ações sociais e sua descrição são conceitualmente interligadas, informando-se mutuamente.

Para esse autor, uma descrição é sempre sensível ao contexto, seletiva e incompleta, sendo, portanto, revogável. Uma descrição nunca esgota tudo o que pode ser dito a respeito de uma ação, pessoa, objeto ou acontecimento. Isto é, em princípio, é possível se argumentar contra uma determinada descrição, ressaltando-se outras características da situação em questão. Além disso, executando a tarefa de descrição, o pesquisador possui um propósito e prioriza o que considera importante em relação ao fenômeno investigado (STRAUSS; CORBIN, 1998, p. 17-18).

Tentando compreender os significados construídos pelos gestores investigados, procurou-se, portanto, nesta pesquisa, descrever e interpretar a aprendizagem desses profissionais. Em princípio, consideraram-se todas as opiniões dos informantes como sendo válidas. Executando o segmento empírico do estudo, identificaram-se regularidades (padrões repetidos) nos dados coletados, as quais responderam às perguntas de pesquisa expostas na seção 3.1 deste capítulo.

De acordo com Merriam (1998, p. 155), o projeto de um estudo qualitativo é emergente. Ou seja, normalmente, o pesquisador não sabe previamente todas as pessoas que serão entrevistadas e nem todas as perguntas que serão realizadas. Com base em sua intuição e em palpites, o pesquisador dirige suas atenções para certos segmentos de dados.

Tendo em vista o objetivo geral desta investigação, optou-se por não se assumir um modelo teórico pré-determinado para basear a etapa de análise dos dados. Sendo assim, tomou-se como base as palavras dos respondentes e diferentes concepções conceituais para descrever e interpretar a aprendizagem dos executivos estudados. Na fundamentação teórico-empírica do estudo, procurou-se apresentar temas da literatura acadêmica que contribuem para o entendimento do problema desta investigação.

Considerando as indicações de Babbie (1998, p. 100-103) em relação à dimensão tempo, afirma-se que esta pesquisa se caracteriza como sendo do tipo seccional, ou seja, em um determinado momento, foram coletados dados concernentes à aprendizagem profissional dos sujeitos selecionados. De todo modo, vale salientar que maioria das perguntas realizadas na etapa de coleta de dados fez com que os participantes se reportassem a experiências vivenciadas ao longo de suas carreiras.

3.4 SELEÇÃO DA AMOSTRA

Comumente, os pesquisadores que desenvolvem estudos qualitativos trabalham com pequenas amostras de pessoas ao passo que os que executam pesquisas quantitativas operam com amostras grandes (MILES; HUBERMAN, 1994, p. 27; MERRIAM, 1998, p. 8-9). De acordo com Merriam (1998, p. 60), há dois tipos de amostragem: a probabilística e a não-probabilística. A primeira, cujo tipo mais conhecido é a amostragem aleatória, permite que o pesquisador generalize os resultados da amostra de seu estudo para toda a população da qual ela foi extraída. “Uma vez que generalização em um sentido estatístico não é um objetivo da pesquisa qualitativa, a amostragem probabilística não é necessária ou mesmo justificável em pesquisa qualitativa” (p. 61). Logo, a estratégia de amostragem mais adequada para a execução de estudos qualitativos é a não-probabilística. A autora acrescenta, ainda, que o tipo mais comum desse tipo de amostragem é a intencional, a qual se baseia na suposição de que, buscando entender um determinado fenômeno, o pesquisador opta por selecionar uma amostra da qual ele possa aprender o máximo.

Decidiu-se, neste estudo, utilizar uma amostra intencional, pois subentende-se que é a melhor a ser aplicada, em virtude, entre outros motivos, do tempo e dos gastos necessários para se realizar outro tipo de amostragem. Adotada, então, a amostragem intencional, apresenta-se os critérios que foram utilizados na seleção da amostra desta pesquisa e as razões da existência deles.

Primeiramente, procurando estabelecer limites na amostra, selecionou-se apenas dirigentes de micro e pequenas empresas que operavam no segmento varejista de vestuário e que possuíam, no período de coleta de dados, pelo menos uma loja em um dos dois maiores *shopping centers* de Florianópolis. Dessa maneira, buscou-se participantes que desempenhavam, no dia-a-dia, práticas de trabalho que apresentassem certas semelhanças. O segundo critério foi o de que cada informante precisava ser proprietário da empresa em que atuava e ter participação na formulação e implementação das estratégias de sua organização. Além disso, assegurando que os respondentes tivessem vivenciado um amplo conjunto de experiências relacionadas com a gestão de uma empresa varejista de pequeno porte, estabeleceu-se que eles deveriam possuir, no mínimo, três anos de experiência na função executiva da firma. Finalmente, selecionou-se firmas destacadas no mercado de varejo de vestuário de Florianópolis e que fossem independentes, ou seja, elas não poderiam ser franquias de outras empresas. Sendo assim, assegurou-se que os respondentes eram as pessoas

responsáveis pela tomada das principais decisões de organizações que se sobressaíam entre as firmas ofertantes de artigos de vestuário da cidade.

No processo de seleção dos participantes da investigação, contou-se com o apoio de entidades representativas do setor de vestuário da região. No Departamento Regional do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC-SC), estabeleceu-se contato com profissionais ligados ao setor de vestuário, recebendo indicações de nomes de empresas que poderiam fazer parte do segmento empírico do estudo. Além disso, obteve-se outras indicações de um dos dirigentes da Câmara dos Diretores Lojistas de Florianópolis (CDL). Vale salientar que, interagindo com esses profissionais, explicou-se qual era o objetivo do estudo e os critérios que guiariam a seleção dos participantes.

Com base nas informações desses profissionais, deu-se início à pesquisa de campo, após a elaboração de uma relação de empresas que poderiam participar da investigação. Esta começou, então, a partir de um contato, por telefone, com os gerentes-proprietários das firmas selecionadas. Nessas interações, foram apresentados o objetivo do estudo, os critérios que levaram à escolha do participante e verificou-se o interesse do gestor em participar da investigação. De um grupo de 13 empresas contatadas, 10 concordaram em participar da pesquisa.

3.5 ROTEIRO DE ENTREVISTA E ESTUDO PILOTO

Tomando como base as perguntas de pesquisa deste estudo, as quais estão apresentadas na seção 3.1 deste capítulo, e a revisão de literatura acerca do fenômeno investigado, elaborou-se o roteiro de uma entrevista semi-estruturada (ver apêndice B). O documento abrangeu diferentes aspectos da aprendizagem dos participantes, tais como: o contexto organizacional em que atuavam, as estratégias utilizadas para viabilizar o aprendizado, os relacionamentos pessoais e os resultados da aprendizagem dos gestores.

O roteiro de entrevista elaborado foi submetido a um conjunto de três acadêmicos, que possuíam experiência no desenvolvimento de estudos qualitativos em organizações. É digno de registro que um desses acadêmicos investigou o processo de aprendizagem de diretores de unidades universitárias. A relação dos examinadores foi a seguinte: (1) Dr. Cristiano Cunha, orientador desta tese e professor do PPGE/UFSC; (2) Dra. Maria Aparecida da Silva, professora da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); (3) Nelson Machado, doutorando pelo PPGE/UFSC e professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). Entregando uma cópia do roteiro de entrevista elaborado, solicitou-se que os

examinadores analisassem se as perguntas estavam claramente redigidas e se eram consistentes com o objetivo da pesquisa. Tendo examinado o documento, os examinadores fizeram comentários acerca de algumas perguntas e sugeriram a formulação de outras.

Depois de ter analisado as opiniões dos acadêmicos a respeito de diferentes aspectos do roteiro de entrevista elaborado, passou-se a conduzir um estudo piloto com três gerentes-proprietários de pequenas empresas independentes (ou seja, elas não eram franquias de outras firmas) do setor de varejo de vestuário de Florianópolis. Ressalta-se que as atividades concernentes à elaboração do roteiro de entrevista e à condução do estudo piloto foram executadas nos meses de fevereiro e março de 2000.

Cada entrevista, que fez parte do estudo piloto, teve duração de cerca de uma hora e transcorreu dentro da normalidade. No início de cada encontro, solicitou-se que os varejistas preenchessem um formulário (ver apêndice C) que requeria algumas informações básicas sobre o entrevistado. Ao longo das entrevistas, observou-se que os respondentes compreenderam as perguntas elaboradas e compartilharam aspectos relevantes de suas experiências profissionais. De todo modo, buscando um aprimoramento do roteiro, efetuou-se mudanças em algumas perguntas. Avalia-se que as entrevistas transcorreram normalmente e que a experiência contribuiu para que a etapa de coleta de dados do estudo fosse bem sucedida. Em outras palavras, exercendo o papel de um entrevistador na condução do estudo piloto, o pesquisador vivenciou experiências valiosas para a condução das entrevistas com os participantes da investigação.

3.6 COLETA DE DADOS

De acordo com Merriam (1998, p. 69), dados são fragmentos de informações que o pesquisador encontra no ambiente. Os dados qualitativos envolvem citações de pessoas a respeito de suas opiniões e experiências. Miles e Huberman (1994, p. 10) mencionam que, na atividade de coleta de dados, o pesquisador que desenvolve um estudo qualitativo focaliza eventos ordinários, os quais acontecem no ambiente natural das pessoas. Conduzindo uma investigação desse tipo, o pesquisador desloca-se até as proximidades da situação estudada e procura compreender ao que a vida real se assemelha. Além disso, é importante salientar que pesquisas qualitativas proporcionam *thick descriptions* acerca do fenômeno investigado (GUBA; LINCOLN, 1982, p. 241; TAYLOR; BOGDAN, 1984, p. 124; MILES; HUBERMAN, 1994, p. 10; MERRIAM, 1998, p. 29-30).

Wolcott (1992, p. 19) aponta que as técnicas de coleta de dados de estudos qualitativos podem ser resumidas em três tipos de atividade, as quais são identificadas pelos seguintes termos do dia-a-dia: observação, pergunta e revisão. Colocados de uma maneira mais sofisticada, os termos mencionados equivalem às três alternativas que um pesquisador, que conduz um estudo qualitativo, possui para efetuar a etapa de coleta de dados: entrevistas, observação e análise de documentos (WOLCOTT, 1992, p. 19; MERRIAM, op. cit., p. 70).

Para coletar os dados deste estudo, baseou-se em um roteiro de entrevista. Taylor e Bogdan (1984, p. 77) utilizam o termo entrevistas aprofundadas para se referirem aos encontros em que o pesquisador procura compreender, por intermédio das palavras dos informantes, as perspectivas deles a respeito de suas vidas, experiências ou situações. Além da técnica mencionada, solicitou-se, no início de cada encontro, que os participantes fornecessem em um pequeno formulário algumas informações, tais como idade, sexo, período em que exercia a função, formação, tempo de experiência gerencial e dados de sua organização. Por meio desse documento, verificou-se se o sujeito pesquisado satisfazia o critério de possuir no mínimo três anos de experiência na função executiva.

O tipo de entrevista utilizada foi a semi-estruturada. Por intermédio desse formato, teve-se a flexibilidade de trocar a ordem de algumas perguntas e realizar outras que não estavam previstas no roteiro, que foi elaborado antes do início dos encontros com cada participante. Dessa maneira, a pesquisa pôde responder à “visão de mundo emergente do respondente e às novas idéias sobre o tópico” (MERRIAM, 1998, p. 74). Além disso, as entrevistas não se limitaram às perguntas do roteiro, pois foram aprofundados alguns pontos abordados pelos informantes em suas respostas.

A etapa de coleta de dados desta pesquisa foi executada nos meses de março e abril de 2000. Tendo realizado o estudo piloto e selecionado uma parte da amostra do estudo, entrou-se em contato, por meio de telefone, com os participantes. À medida que os participantes demonstravam interesse em participar da pesquisa, encaminhava-se uma carta de apresentação (ver apêndice A) e marcava-se a data, o local e o horário das entrevistas. Na carta, que foi confeccionada e assinada pelo orientador deste estudo, o pesquisador foi apresentado como doutorando do PPGEP/UFSC, e o objetivo do estudo foi exposto. Além disso, agradeceu-se à gentileza do varejista em colaborar com o segmento empírico da investigação.

As dez entrevistas do estudo foram realizadas em encontros previamente agendados com os participantes. Tendo duração de 50 a 90 minutos, cada entrevista foi gravada em fita cassete e transcrita em um prazo inferior a cinco dias. Na tarefa de transcrição, contou-se com o apoio dos serviços de um pós-graduando da UFSC, que já possuía experiência com esse tipo

de atividade. Posteriormente a cada entrevista, procurando enriquecer a coleta de dados do estudo, efetuou-se registros de particularidades observadas no comportamento do gestor ou mesmo do ambiente físico do trabalho dele. Ressalta-se que, por preferência dos informantes, a maior parte das entrevistas aconteceu no próprio escritório onde eles trabalhavam. Percebendo que os participantes apreciavam a informalidade (alguns deles afirmaram até que dispensavam a leitura da carta de apresentação que foi entregue) e possuíam disponibilidade de tempo limitada para atendimento, preferiu-se não solicitar outros documentos aos varejistas. Tanto no contato inicial por telefone como nos subseqüentes, procurou-se assimilar alguns dos valores que permeiam o meio profissional dos comerciantes e adotar condutas que contribuíssem para uma relação harmoniosa com eles. Registre-se que o pesquisador precisou realizar algumas ligações telefônicas para conseguir marcar a entrevista de determinados respondentes.

Salienta-se que os participantes expressaram alguma preocupação quando participaram da entrevista. Alguns deles questionaram se eram as pessoas certas para serem escolhidas como participantes do estudo. No início dos encontros com cada informante, explicou-se que não haveria respostas certas ou erradas em relação às perguntas formuladas, e que o propósito destas eram obter a visão dos respondentes acerca do fenômeno em análise. Ao longo da execução das entrevistas, em diferentes oportunidades, precisou-se retomar o controle da conversação, dirigindo a atenção dos informantes para aspectos relacionados com a sua aprendizagem profissional. Avalia-se que as entrevistas foram executadas com sucesso e as informações necessárias para a viabilização do estudo foram coletadas.

3.7 ANÁLISE DE DADOS

Merriam (1998, p. 11) menciona a existência de cinco tipos de pesquisa qualitativa: estudo qualitativo básico, estudo etnográfico, fenomenologia, *grounded theory* e estudo de caso. Tomando como base essa classificação, afirma-se que esta investigação representa um estudo qualitativo básico, ou seja, neste texto, procura-se compreender, por intermédio das perspectivas e visões de mundo dos respondentes, o fenômeno da aprendizagem de gestores varejistas. Os resultados desse tipo de estudo englobam as atividades de descrição e análise. Normalmente, esta envolve a identificação de categorias, que equivalem a padrões repetidos nos dados obtidos. O estudo qualitativo básico não tem como objetivo a construção de uma teoria fundamentada nos dados. De modo diverso, ele fornece uma descrição detalhada que convence o leitor de que as conclusões da investigação são consistentes.

A autora acrescenta que o processo de análise de dados de um estudo qualitativo é bastante intuitivo, pois nem sempre o pesquisador consegue explicar como ele teve um *insight* ou como certas relações entre os dados foram detectadas. Bogdan e Biklen (1998, p. 157) afirmam que “A análise envolve o trabalho com dados, organizando-os, quebrando-os em unidades gerenciáveis, sintetizando-os, buscando padrões, descobrindo o que é importante e o que deve ser aprendido e decidindo o que você [pesquisador] contará aos outros”. A análise de dados é um processo no qual o pesquisador consolida, reduz e interpreta o que foi dito pelas pessoas. Nessa atividade, o pesquisador opera com fragmentos de dados concretos e conceitos abstratos. A análise envolve a atividade de descrição e a construção de categorias (ou temas), que equivalem a alguns padrões que se repetem na maior parte dos dados coletados. A criação de categorias é um processo intuitivo, mas ao mesmo tempo é orientado mediante o propósito do estudo, a orientação e os conhecimentos do investigador, e os significados que foram comunicados pelos próprios participantes (MERRIAM, 1998, p. 179).

A maior parte da análise dos dados foi executada no período de março a setembro de 2000. Ao longo da etapa de coleta de dados (março e abril de 2000), todas as entrevistas do estudo foram transcritas. Tendo concluído a transcrição de cada entrevista, realizou-se uma leitura inicial no texto, procurando identificar temas importantes acerca da aprendizagem profissional dos sujeitos investigados. Executando essa tarefa, construiu-se interpretações que influenciaram a condução das entrevistas subsequentes.

Posteriormente, devolveu-se todas as transcrições aos participantes para que eles fizessem uma revisão a respeito do conteúdo dos textos. A maioria dos varejistas não realizou mudanças ou efetuou apenas pequenas alterações nos textos referentes às entrevistas concedidas. Todavia, três participantes esclareceram melhor algumas de suas respostas. Estando com disponibilidade de tempo restrita para realizar a revisão de sua entrevista, a varejista Laura solicitou um prazo maior para poder executar tal tarefa. Consentindo esse pedido, só se recebeu o documento da transcrição dessa entrevista, o qual continha alterações significativas em relação ao texto original, cerca de três meses depois de entregue à participante. Posteriormente, realizando uma leitura do texto revisado, notou-se que a participante procurou ser mais objetiva, utilizando uma linguagem mais articulada em suas respostas.

Tendo recolhido nove das dez transcrições das entrevistas do estudo, o pesquisador viajou para a cidade de Athens, localizada no Estado da Geórgia dos Estados Unidos, onde foi desenvolver a maior parte da análise dos dados e outras atividades concernentes à investigação. É digno de nota que a abordagem proposta por Merriam (1998, p. 178-187)

sobre o processo de construção de categorias orientou as atividades concernentes ao tratamento dos dados coletados.

Após se ter efetuado uma leitura da primeira transcrição do estudo, passou-se a fazer comentários nas margens do texto a respeito de trechos que pareciam ser relevantes para o estudo. Depois de ter concluído essa atividade na primeira transcrição, o pesquisador agrupou os comentários que eram semelhantes e construiu uma lista inicial de temas relacionados com a investigação.

Em seguida, levando em consideração a lista inicial de temas referentes ao primeiro texto, operou-se da mesma maneira com a segunda transcrição do estudo, ou seja, construiu-se uma segunda lista de comentários. Tendo concluído essa tarefa, as duas listas confeccionadas foram comparadas e fundidas em uma única relação “guia” de conceitos (ou categorias provisórias), os quais representavam regularidades (ou padrões) repetidas no conjunto de dados do estudo. Deu-se, então, seqüência ao processo de análise de dados, realizando comentários nas margens de cada transcrição restante, agrupando-os em listas e comparando estas com a relação guia de conceitos, que emergiram como regularidades observadas na maior parte dos dados coletados das transcrições analisadas. No final dessa atividade, construiu-se um conjunto de categorias, que estavam relacionadas com os objetivos e presentes em todas transcrições do estudo. Em seguida, identificaram-se e separaram-se, em diferentes pastas, trechos das transcrições que se relacionavam com cada categoria construída.

O nível de análise do estudo (MERRIAM, 1998, p. 178-193) compreendeu as atividades de descrição e interpretação dos dados coletados. Realizando a tarefa de codificação (construção de categorias), notou-se que os trechos selecionados na nona e décima transcrições foram adequadamente separados entre as categorias formuladas a partir da análise efetuada nas oito transcrições iniciais. Dessa maneira, percebeu-se que um ponto de saturação (Ibid., p. 64; STRAUSS; CORBIN, 1998, p. 136) tinha sido obtido com os dados coletados. É importante destacar que as unidades de análise e de observação do estudo (BABBIE, 1998, p. 92-95) foram os varejistas de vestuário de Florianópolis.

Ao longo do processo de construção de categorias, procurou-se satisfazer as orientações sugeridas por Merriam (op. cit., p. 179-187). Ou seja, as categorias que foram construídas refletem o propósito do estudo, agrupam todos os dados que foram considerados relevantes, são mutuamente excludentes e são caracterizadas pelo mesmo nível de abstração.

Vale salientar que se fez uso de alguns procedimentos de análise de dados (codificação aberta, axial e seletiva), que são utilizados para o desenvolvimento de teorias fundamentadas nos dados (*grounded theory*), propostos por Strauss e Corbin (1998).

Procurando conhecer detalhes dos dados coletados, efetuou-se a atividade de codificação aberta na maior parte das transcrições. Acredita-se que essa tarefa contribuiu para que temas relevantes para o estudo fossem identificados nos textos. Além disso, entende-se que a lógica subjacente da codificação axial foi útil para a melhor visualização do fenômeno da aprendizagem dos sujeitos investigados. Ou seja, por intermédio dos componentes do paradigma da codificação axial (condições, ações/interações dos atores e conseqüências destas – para mais detalhes, ver STRAUSS; CORBIN, 1998, p. 123-142) pôde-se ter uma visão mais articulada acerca dos diferentes elementos da aprendizagem dos participantes. Finalmente, conseguiu-se integrar os dados, descrevendo, em apenas duas páginas, as linhas gerais da história do estudo (codificação seletiva). Após os respondentes concordarem com o relato elaborado, considerou-se que a etapa de análise dos dados da investigação estava concluída.

3.8 VALIDADE E CONFIABILIDADE

Merriam (1998, p. 200) registra que pesquisadores que desenvolvem estudos qualitativos possuem, como principal justificativa para a realização de suas investigações, o entendimento dos significados que as pessoas construíram a respeito de suas experiências. Diferentemente, muitos estudos quantitativos buscam testar hipóteses por meio do uso de variáveis. Sendo assim, a autora advoga que os critérios – que devem ser satisfeitos para que um estudo qualitativo seja considerado confiável – não podem ser os mesmos que os requeridos para as pesquisas quantitativas, tais como experimentos bem conduzidos, mensuração precisa de variáveis, entre outros.

A validade interna de um estudo envolve o questionamento de como os resultados da pesquisa equivalem à realidade. Sobre esse ponto, é importante considerar que um dos pressupostos que fundamentam a pesquisa qualitativa é o de que a realidade é multidimensional e dinâmica (Ibid., p. 202). Guba e Lincoln (1982, p. 246) afirmam que os pesquisadores que executam estudos naturalísticos (qualitativos) têm acesso às múltiplas realidades que estão nas mentes das pessoas. A fim de obter validade interna para o seu estudo, o pesquisador que segue essa orientação pode perguntar aos participantes se as suas realidades foram representadas adequadamente.

Seguindo as orientações desses autores e de Merriam (op. cit., p. 201-205), o pesquisador executou algumas atividades com o objetivo de obter validade interna para o estudo. Ao longo do processo de construção de categorias, o autor solicitou a alguns

pesquisadores da área de aprendizagem – Miguel Hernandez, doutor em Educação de Adultos, e os professores doutores Cristiano Cunha, do PPGE/UFSC, Bradley Courtenay, Karen Watkins e Sharan Merriam, do *Adult Education Department* da UGA – que eles fizessem comentários em relação aos resultados encontrados. Por meio das opiniões dos profissionais mencionados, pôde-se aprimorar os resultados do estudo.

Além disso, em dezembro de 2000 e janeiro de 2001, por meio de uma carta (apêndice D), solicitou-se que os respondentes do estudo fizessem uma verificação a respeito da análise dos dados desenvolvida. Nessa atividade, encaminhou-se a cada participante um texto que apresentava uma síntese dos resultados obtidos (apêndice E). Em seguida, todos os respondentes confirmaram, em um pequeno formulário (apêndice F), que o documento fornecia uma explicação razoável sobre a aprendizagem profissional deles.

O termo validade externa refere-se ao grau em que os resultados de um determinado estudo podem ser transferidos para outras situações (Ibid., p. 207). A respeito desse ponto, Guba e Lincoln (1982, p. 247) afirmam que, dentro de certos limites, o pesquisador qualitativo acredita que é possível se transferir os resultados de seu estudo para outras circunstâncias, desde que se apresente em quantidade suficiente *thick description* acerca do fenômeno investigado. Nesta pesquisa, procurou-se descrever diferentes aspectos da aprendizagem profissional dos sujeitos selecionados. Desse modo, acredita-se que o leitor possui condições de avaliar se as situações vivenciadas por ele se assemelham às expostas neste texto e, por conseguinte, se os resultados desta pesquisa podem ser transferidos para a realidade do leitor.

Confiabilidade reporta-se ao nível em que, sob circunstâncias semelhantes, um determinado estudo pode ser replicado, conduzindo os mesmos resultados em outro momento e lugar. De acordo com Merriam (1998, p. 205), “Confiabilidade é problemática nas ciências sociais simplesmente porque o comportamento humano nunca é estático”. A autora acrescenta que a replicação de um estudo qualitativo não produzirá os mesmos resultados. Seguindo a orientação qualitativa, os projetos de pesquisa são emergentes, ou seja, algumas mudanças intencionais são efetuadas pelo pesquisador ao longo do desenvolvimento do estudo. Desse modo, uma pesquisa qualitativa não pode ser exatamente replicada, pois o segundo investigador poderá escolher outras alternativas para executar suas atividades (GUBA; LINCOLN, op. cit., p. 247). Procurando obter confiabilidade para o estudo e seguindo as indicações da autora citada, esclareceu-se, neste texto, qual o posicionamento adotado, dentre as diferentes correntes teóricas de aprendizagem e as diferentes opções metodológicas para a

condução de estudos acadêmicos. Ademais, descreveu-se os informantes, os critérios que guiaram a seleção destes e o contexto profissional em que atuavam.

3.9 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Levando em consideração a dimensão do complexo têxtil, tomou-se a decisão de incluir na amostra do estudo apenas 10 gerentes-proprietários de empresas independentes e de pequeno porte do setor de varejo de vestuário, que comercializam seus produtos por meio de lojas localizadas em Florianópolis. Investigando a aprendizagem de profissionais de um único segmento da economia, procurou-se dar foco ao segmento empírico do estudo.

É importante considerar que os resultados obtidos se restringem aos sujeitos selecionados e não podem ser generalizados estatisticamente para dirigentes de organizações de tamanhos diferentes ou mesmo de outros setores da economia. Esclarece-se que o objetivo desta investigação foi a compreensão da aprendizagem de um grupo particular de profissionais e não a obtenção de resultados que pudessem ser generalizados.

Salienta-se que de uma forma geral a entrevista, técnica de coleta de dados utilizada neste estudo, apresenta algumas desvantagens. Taylor e Bogdan (1984, p. 81-83) mencionam que nesse método, o qual se baseia na comunicação verbal das pessoas, pode haver uma divergência entre o que as pessoas falam e o que realmente fazem. Além disso, os entrevistadores não observam diretamente os informantes selecionados e, dessa maneira, não compreendem algumas perspectivas deles que seriam relevantes para a evolução da investigação. Utilizando a técnica em discussão, os pesquisadores fazem suposições que nem sempre são corretas. Sendo assim, uma das limitações do estudo diz respeito ao uso da entrevista como principal técnica de coleta de dados.

Esta pesquisa sustenta-se na idéia de que os participantes falaram a verdade acerca de diferentes aspectos da aprendizagem profissional deles e foram capazes de descrever experiências importantes vivenciadas ao longo de suas respectivas carreiras. Além disso, o pesquisador possui a expectativa de que ele tenha conseguido filtrar adequadamente as perspectivas dos informantes acerca de diferentes questões do fenômeno investigado.

Merriam (1998, p. 151) indica que a coleta e a análise dos dados de um estudo qualitativo são atividades simultâneas. No entanto, na etapa de coleta dos dados, a qual foi executada nos meses de março e abril de 2000, o pesquisador não conseguiu, devido à viagem para o exterior, transcrever e, por conseguinte, realizar uma análise aprofundada em cada documento escrito antes de realizar a entrevista seguinte. De todo modo, antes do encontro

com cada participante, ele escutou a gravação da entrevista executada previamente e, durante o processo de coleta, efetuou uma análise preliminar de todas as transcrições do estudo. Essas atividades contribuíram para que o autor visualizasse pontos importantes da aprendizagem dos respondentes e, posteriormente, pudesse enfatizá-los nos encontros com os demais varejistas. Menciona-se que, ao longo da análise dos dados, observou-se que os objetivos do estudo haviam sido atingidos e que, portanto, não seria preciso realizar novas entrevistas. Finalmente, registra-se que este não é um estudo longitudinal (BABBIE, 1998, p. 101-103), pois as percepções dos atores envolvidos foram capturadas em um determinado momento da trajetória profissional deles.

Supõe-se que a fundamentação teórico-empírica, exposta neste texto, pode ser considerada como uma limitação da pesquisa. Na etapa de revisão de literatura, identificou-se e examinou-se não somente publicações clássicas da área do conhecimento em questão, mas também trabalhos empíricos recentes. Esse referencial serviu de base para a análise e interpretação dos dados coletados. Todavia, a ampliação da fundamentação teórico-empírica da pesquisa poderá fornecer novos subsídios para a visualização de novos pontos, que contribuirão para o enriquecimento da base de conhecimento existente sobre o assunto.

4 RESULTADOS

O propósito desta pesquisa foi compreender a aprendizagem profissional de dez gerentes-proprietários de pequenas empresas do setor de varejo de vestuário de Florianópolis. O objetivo central deste estudo desdobra-se em três perguntas de pesquisa sobre os dirigentes selecionados ao longo de suas trajetórias profissionais. São elas: (a) Por que eles têm aprendido?; (b) Como eles têm aprendido?; (c) O que eles têm aprendido?

A fim de responder às perguntas de pesquisa formuladas, o trabalho de análise de dados desenvolvido compreendeu a descrição e interpretação de diferentes aspectos do fenômeno investigado. Seguindo a orientação de Merriam (1998, p. 220-236) e tendo como base as mais de 200 páginas de transcrições das entrevistas realizadas, neste capítulo, será descrita a aprendizagem profissional dos varejistas por intermédio de várias citações de suas falas. Além disso, serão apresentados comentários interpretativos, que contribuem para o entendimento das descrições expostas. É importante registrar que a interpretação dos dados envolveu a construção de um conjunto de categorias.

Neste capítulo, os resultados da pesquisa serão expostos em cinco seções. A primeira apontará as linhas gerais do perfil dos participantes da investigação e de seus respectivos ambientes de trabalho. A segunda apresentará os resultados relacionados com a primeira pergunta de pesquisa, ou seja, os fatores que têm motivado os dirigentes a aprenderem. A terceira exibirá os resultados que respondem à segunda pergunta de pesquisa. A quarta apresentará os resultados relacionados com a terceira pergunta da investigação, e a quinta indicará outros resultados encontrados. Por último, registra-se que, a fim de preservar a confidencialidade dos informantes, utilizaram-se pseudônimos para identificar os participantes, suas organizações e os *shopping centers* onde se localizavam.

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Como apontado no capítulo 3, os sujeitos que compõem a amostra deste estudo são gerentes-proprietários de empresas do setor de varejo de vestuário de Florianópolis. As organizações dirigidas pelos respondentes são de pequeno porte e todas têm lojas apenas no Estado de Santa Catarina.

Pode-se observar no quadro 5, o qual apresenta alguns dados sobre as empresas dos participantes deste estudo, que, na fase de coleta de dados da pesquisa (março e abril de 2000), cinco das dez organizações investigadas comercializavam artigos de vestuário do

segmento feminino adulto, duas empresas trabalhavam com roupas do segmento masculino adulto, outras duas com artigos de ginástica e praia e uma com roupas infantis e de bebês. Além da comercialização de artigos de vestuário, cinco destas organizações dedicavam-se à atividade de confecção. A menor das organizações era a empresa Brilhante, a qual possuía seis funcionários e duas lojas; e a maior era a empresa Aqua, que era formada por 75 membros organizacionais e operava com cinco lojas. Cada uma das organizações selecionadas possuía pelo menos uma loja em um dos dois principais *shoppings* da grande Florianópolis e um volume médio mensal de vendas que oscilava entre R\$ 40.000,00 e R\$ 160.000,00.

QUADRO 5 – DADOS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES DOS PARTICIPANTES

Nome do participante	Nome da organização	Segmento de vestuário comercializado	Numero de funcionários	Idade (em anos)	Numero de lojas	Confecciona volume de peças de vestuário superior a 5% do volume comercializado?	Volume ⁽¹⁾ médio mensal de vendas
Inez	Nuvem	Bebê e infantil	20	18	2	Não	d
Beatriz	Brilhante	Feminino adulto	6	14	2	Não	b
Leonardo	Krayffo	Feminino adulto e praia	25	14	5	Não	d
Daniela	Dama	Feminino adulto	15	12	4	Sim	b
Alex	Aqua	Praia e ginástica	70	23	5	Sim	d
Vinicius	Belavista	Masculino adulto	10	11	2	Não	b
Vitório	Baratão	Masculino adulto	27	36	2	Sim	d
Ablid	Pitropa	Feminino adulto	12	27	2	Sim	b
Laura	Livre	Feminino adulto	10	6	1	Não	c
Rafaela	X	Praia, ginástica e passeio esporte	22	14	3	Sim	c

FONTE: Dados coletados

(1) volume médio mensal de vendas da empresa: a = inferior a R\$ 40.000,00; b = entre R\$ 40.000,00 e R\$ 80.000,00; c = entre R\$ 80.000,00 e R\$ 120.000,00; d = entre R\$ 120.000,00 e R\$ 160.000,00; e = acima de R\$ 160.000,00.

Além de serem proprietários, todos os respondentes da investigação desempenhavam atividades que diziam respeito à função de direção de suas organizações. Ou seja, eles participavam diretamente da tomada de decisões estratégicas de suas empresas, como a abertura e o fechamento de lojas e as mudanças substanciais no conjunto de artigos comercializados pelas lojas, desempenhando diariamente um amplo conjunto de tarefas que os envolviam bastante com suas atividades profissionais.

No quadro 5, observa-se que, além do comércio, as empresas Dama, Aqua, Baratão, Pitropa e X executavam a atividade de confecção de artigos de vestuário. Sendo assim, na determinação do porte (tamanho) de cada empresa, as organizações mencionadas foram consideradas como sendo do setor industrial e as demais como sendo do comércio. O critério utilizado pelo SEBRAE aponta que, no setor indústria, as microempresas possuem até 19 empregados e as pequenas entre 20 e 99, e que, no setor comércio, as microempresas possuem

até 9 funcionários e as pequenas entre 10 e 49. Destarte, considerando-se o número de funcionários de cada organização (ver quadro 5) e o critério indicado, as firmas Brilhante, Dama e Pitropa eram microempresas, enquanto Nuvem, Krayffo, Aqua, Belavista, Baratão, Livre e X eram pequenas empresas. Todavia, como foi explicado no primeiro capítulo, as organizações selecionadas foram tratadas como pequenas empresas.

O quadro 6 expõe alguns dados acerca dos participantes da pesquisa. Pode-se verificar que, entre os dez sujeitos selecionados, seis foram mulheres e quatro homens. O mais novo tinha 30 anos e a de maior idade possuía 60. Os dirigentes Inez, Leonardo e Laura possuíam a formação de bacharel e concluíram cursos de especialização, ao passo que Beatriz, Vinicius e Rafaela informaram que possuíam o título de bacharel. Os varejistas Daniela e Alex eram alunos regulares de cursos universitários de Administração, enquanto que Ablid e Vitório declararam ter o segundo grau completo.

Desempenhando a atividade gerencial há oito anos, a informante Daniela foi a participante que declarou ter menos tempo de experiência na atividade gerencial. De modo diverso, Ablid mencionou possuir 27 anos de experiência no exercício da função gerencial. Dentre os participantes, Leonardo se destacou por ter trabalhado durante cerca de 20 anos em diferentes setores de uma empresa de manufatura multinacional.

QUADRO 6 – DADOS SOBRE OS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Nome do participante	Sexo	Idade	Formação	Anos de experiência gerencial
Inez	F	48	Administração de Empresas e especialização em Administração Pública	18
Beatriz	F	35	Administração de Empresas	15
Leonardo	M	40	Economia e especialização em Economia	14
Daniela	F	34	Aluno do curso de Administração de Empresas	8
Alex	M	30	Aluno do curso de Administração de Empresas	10
Vinicius	M	31	Economia	12
Vitório	M	34	Segundo grau	15
Ablid	F	60	Segundo grau	27
Laura	F	47	Biologia e especialização em Saúde Pública	10
Rafaela	F	33	Secretariado	10

FONTE: Dados coletados

Inez obteve a formação universitária de administradora de empresas e concluiu um curso de especialização em Administração Pública. Segundo a informante, o curso de graduação foi fundamental em sua carreira profissional. Ela mencionou que gostaria de dispor de mais tempo para poder se dedicar mais aos estudos. Inez iniciou sua carreira profissional trabalhando em atividades administrativas de uma instituição pública do setor de saúde. Sentindo-se limitada com o trabalho que executava, ela decidiu, com base em uma oportunidade de negócio identificada, iniciar as atividades da empresa Nuvem.

Posteriormente, a participante desligou-se do serviço público e passou a atuar exclusivamente na gestão de seus próprios negócios. Além de artigos de vestuário infantil e para bebê, as lojas Nuvem comercializavam, no período de coleta de dados, outros produtos para crianças e artigos diversos para cama. É importante mencionar que a loja Nuvem possuía um faturamento elevado entre as demais firmas selecionadas, e o espaço físico destacava-se no ambiente de comércio do Shopping Floriano.

Inez mencionou ter recebido, ao longo de sua carreira profissional, o apoio de seu marido, executivo que foi um dos empreendedores da construção do Shopping Floriano e permanecia tendo vínculo com esse centro de compras. Na época da abertura do *Shopping*, Inez decidiu abrir três lojas nesse centro. Na fase de coleta de dados, além de ser proprietária, a informante desempenhava a função de direção de três empresas (cinco lojas) dos setores de vestuário infantil e para bebê, jóias e decoração para casas. No dia-a-dia, ela trabalhava em um escritório muito bem montado em um prédio de sua propriedade localizado em um bairro nobre de Florianópolis. Em outras salas desse imóvel, havia profissionais que a apoiavam na administração de suas lojas, e seu marido que administrava outros negócios.

Em sua entrevista, a informante apontou que atualização profissional “é uma coisa que na área que nós atuamos é imprescindível e hoje, com esse mundo globalizado, a gente tem que estar atento a tudo, a todas as atitudes do mundo. Realmente, tem que estar muito atualizado para poder vender”. Adicionalmente, declarou que era exigente com os funcionários de sua loja, exercendo ativamente a função de liderança pertinente ao seu cargo.

Beatriz indicou que era administradora de empresas e que, após ter concluído o seu curso universitário, iniciou sua carreira profissional como auxiliar no departamento de *marketing* de uma emissora de televisão de Florianópolis. Tendo exercido essa atividade por 18 meses, a participante considerava que não tinha alcançado grandes progressos profissionais. Então, depois de formada, ela decidiu, com o apoio de seu marido, abrir o seu próprio negócio no setor de varejo de vestuário. Desde a abertura da primeira loja eles trabalharam em conjunto, discutindo os diferentes problemas e os objetivos da empresa. A informante afirmou ainda que se dedicava à atividade de comércio de vestuário há 15 anos e que administrava duas lojas de nomes diferentes. Em termos do indicador número de funcionários, a empresa da informante (Brilhante) era a de menor tamanho entre o conjunto das selecionadas, possuindo seis funcionários.

Por intermédio de sua entrevista, pôde-se observar que a varejista identificava-se com o trabalho que executava, ou seja, com o exercício das atividades de compras de mercadorias e com a supervisão das vendas dos produtos de suas lojas. Beatriz mencionou que, ao longo

de sua trajetória profissional, seu estilo de gerenciamento evoluiu bastante. Falando a respeito da fase inicial de sua carreira como empreendedora, a participante declarou que sua empresa não possuía vendedoras e ela era a única responsável pela maior parte das tarefas da loja. Com o crescimento da organização, a varejista precisou contratar funcionárias para serem vendedoras e gerentes de loja. Dessa forma, pode-se constatar que as características do trabalho de Beatriz foram modificadas. A dirigente precisou aprender, além de habilidades e conhecimentos específicos, a desempenhar apropriadamente a supervisão das atividades executadas pelas funcionárias de sua firma. Sobre esse tópico, Beatriz afirmou que sentiu dificuldades para passar a dar ordens diariamente às vendedoras e às gerentes de sua organização. Ela ainda enfatizou que sua firma era simples e que não programava algumas atividades, como por exemplo, a mudança das vitrines das lojas.

Leonardo iniciou, com cerca de 17 anos, sua carreira profissional, trabalhando como técnico em mecânica de uma grande empresa multinacional brasileira. Posteriormente, ele realizou os cursos universitários de graduação e de especialização em Economia. Com essa formação acadêmica, passou a desenvolver atividades em diferentes áreas da administração da empresa na qual trabalhava, tais como: custos, finanças e *marketing*. Com essas experiências de trabalho, Leonardo desenvolveu variadas habilidades relacionadas com o gerenciamento de empresas. O dirigente ainda passou a atuar como professor universitário na área de Economia.

Em 1986, o entrevistado iniciou, juntamente com sua mulher, as atividades da empresa Krayffo. No princípio, ele permaneceu conciliando o trabalho em sua própria empresa com o cargo gerencial na área de *marketing* que possuía em uma empresa multinacional. Com o crescimento da empresa Krayffo, o participante passou a dedicar-se apenas às atividades de gerenciamento do seu próprio negócio e desligou-se da multinacional.

Em sua entrevista, Leonardo mencionou que desempenhava a função de direção na sua firma, tomando decisões relacionadas com a abertura ou o fechamento de lojas e com mudanças nos produtos comercializados e nos mercados atendidos. O informante apontou que, no exercício de seu trabalho, interagiu com outros profissionais do setor do comércio. Em suas palavras, “participo intensamente da administração do CDL [Câmara dos Diretores Lojistas de Florianópolis], das idéias, das propostas, das críticas. Faço parte também da diretoria da administração do Shopping”. Por meio de relações com diferentes gerentes, o varejista adquiria informações relevantes para a sua função.

Daniela iniciou sua carreira profissional trabalhando como assistente administrativo de uma empresa de porte médio do setor de construção civil, em São Paulo. A participante manteve esse emprego durante cerca de seis anos e, posteriormente, quando se encontrava

desempregada, foi trabalhar na pequena empresa de vestuário da mãe e da irmã. Nessa nova atividade, passou a envolver-se com assuntos relativos às diferentes áreas da gestão empresarial, tais como: finanças, controle de estoques e setor de pessoal. No período da coleta de dados, a informante demonstrou que executava serviços nos diferentes setores da administração da firma.

Daniela encontrava-se, em março de 2000, na etapa final do seu curso de graduação em Administração de Empresas. Ela também mencionou ter realizado alguns cursos de treinamento de curta duração promovidos pelo SEBRAE. Tendo em vista a elevação do desempenho de sua organização, ela esclareceu que procurava analisar como outras empresas operavam. Em suas palavras, “digamos assim da Makenji [conhecida cadeia de lojas de vestuário da região sul do país], a gente olha a gente vê de repente a disposição que eles fazem das mercadorias dentro da própria loja ou na própria vitrine. A gente tenta melhorar [...] tem outras grandes lojas que a gente toma como referência”. Considerando aspectos observados em empresas destacadas, a varejista procurava aprimorar sua prática de trabalho.

Alex iniciou sua carreira profissional supervisionando alguns serviços de reforma de construções e realizando, concomitantemente, o curso de graduação em Engenharia Civil. Na época, início da década de 90, ele começou a namorar a filha dos proprietários da empresa Aqua. Com o tempo, o participante passou a envolver-se com algumas questões gerenciais da empresa e, posteriormente, assumiu um dos cargos de direção da firma. Realizando alguns cursos de curta duração do SEBRAE e estando bastante envolvido com o trabalho, Alex decidiu abandonar o curso de Engenharia Civil, transferindo-se, depois de algum tempo, para o curso de Administração de Empresas. Nessa nova área, o informante mencionou ter obtido um elevado desempenho nas disciplinas que realizou. Além disso, por meio da entrevista e dos contatos estabelecidos por telefone, percebeu-se que o dirigente estava motivado com seus estudos e suas atividades de trabalho.

Segundo o entrevistado, a empresa Aqua vivenciou, com a abertura da loja no Shopping Floriano, em 1993, um período de rápido crescimento. Atuando no *shopping*, Alex passou a fazer parte da associação dos lojistas do centro. Nesse ambiente, ele estabeleceu diferentes relacionamentos com dirigentes de empresas renomadas do setor de comércio varejista. Segundo Alex, essas interações foram de grande valor para seu desenvolvimento profissional. O varejista teve a oportunidade de exercer o cargo de presidente da mencionada associação durante o período de dois anos. Em diferentes momentos de sua entrevista, ele enfatizou a importância de ter vivenciado essa experiência profissional.

Vinicius começou a trabalhar com 14 anos exercendo a função de *office boy* na empresa de varejo de vestuário na qual seu pai era sócio-diretor. Posteriormente, o informante tornou-se vendedor e, em seguida, passou a ser o gerente de uma das lojas da empresa onde atuava. Em 1989, analisando a situação interna da empresa, o pai de Vinicius decidiu se afastar do emprego que possuía e abrir a sua própria firma no setor de vestuário. Vinicius acompanhou o pai e passou a dedicar-se ao gerenciamento do novo empreendimento. Concomitantemente às suas atividades profissionais, o participante realizou o curso universitário de Economia.

Atuando sempre em conjunto com seu pai, Vinicius acreditava que a prática diária do trabalho era essencial para o aprendizado profissional de um varejista. Para ele, o gerente “tem que saber o tecido que está comprando, tem que saber quais os melhores prazos, quais os preços dos outros fornecedores, como contratar um funcionário, quanto que está sendo pago pra esse funcionário, quais as taxas dos bancos que estão sendo aplicadas pra fazer o melhor investimento ou pra pagar menos juros”. Em diferentes trechos de sua entrevista, o respondente enfatizou que seu aprendizado foi, em grande parte, viabilizado por meio da prática do trabalho cotidiano e do conhecimento que seu pai possuía sobre a atividade de comércio.

Vitório desenvolveu sua carreira profissional, trabalhando em empresas da família. Atuando como *office boy*, o participante ajudava sua mãe, administradora da Casa Feliciano, empresa localizada no centro de Florianópolis, que comercializava artigos de vestuário feminino e outros produtos. Em 1982, o pai de Vitório, que trabalhava com fazendas, comprou de seus irmãos a loja Baratão, a qual funcionava no mesmo prédio da Casa Feliciano, mas não passou a exercer a função de gerência da empresa. Coube ao entrevistado, na época com 18 anos, a responsabilidade de dirigir a Baratão. Enfatizando a importância de seus pais em sua aprendizagem profissional, Vitório afirmou “Eu aprendi muito com eles [seus pais]. Me espelhei muito na minha mãe. O meu pai sempre dava as dicas que ele observava fora e nas outras empresas [...] E a minha mãe tocava [administrava] a Casa Feliciano”.

Falando sobre a fase inicial de sua carreira profissional, Vitório declarou: “Aí, encarei a loja como sendo de futuro promissor e vesti a camisa. Na época, nós tínhamos quatro funcionários. Parei de estudar para me dedicar mais à loja e acabei não retornando nos meus estudos”. Além de ser o responsável pela Baratão, Vitório passou a dirigir, a partir de 1993, a Casa Feliciano. Em 1994, decidiu abrir uma loja Baratão no Shopping Floriano e encerrar as atividades da Casa Feliciano, transformando todo o prédio, localizado no centro de

Florianópolis, em espaço físico da loja Baratão. Vitorio explicou que sua decisão de expandir os negócios da empresa Baratão foi motivada pela identificação que ele possuía com o comércio de moda masculina.

Ablid era proprietária e dirigente de uma empresa do setor de varejo de vestuário há 27 anos e, portanto, era a respondente que possuía mais experiência gerencial nessa atividade. Com dez anos de idade, a participante começou a trabalhar no pequeno armazém do pai, executando as atividades de compra e venda de mercadorias. Nas palavras de Ablid, “eu comecei muito cedo. Eu tinha ‘carta branca’ na época em que meu pai tinha armazém. Então, eu não deixava ninguém pegar nada sem a minha autorização. Eu já era líder muito nova”.

Na adolescência, a respondente trabalhava durante o dia e estudava na parte da noite. Posteriormente, ela conseguiu um emprego nos setores de venda e de administração de uma grande empresa do setor varejista. Depois de trabalhar em diferentes firmas, Ablid pediu demissão e ficou desempregada durante algum tempo. Nessa época, quando estava sem emprego, ela resolveu dar início, em sua própria casa, à atividade de comércio de roupas. Todavia, Ablid conseguiu um novo emprego em um banco, onde trabalhou por um período de seis anos. Com a venda do banco onde trabalhava, ela não se adaptou à realidade da nova empresa; decidiu afastar-se da organização em que atuava e passou a dedicar-se apenas aos seus próprios negócios. No setor de varejo de vestuário, Ablid precisou fazer, ao longo do tempo, algumas modificações nas estratégias de negócio de sua firma. É importante registrar que, em sua entrevista, Ablid demonstrou que era uma das participantes mais dedicadas à atividade de confecção de vestuário.

Laura era graduada em Biologia e possuía especialização em Saúde Pública. No início de sua carreira, tinha sido professora e trabalhado em instituições públicas do Estado de Santa Catarina. Posteriormente, com o apoio do marido, deu início à atividade de comércio de vestuário. Em suas palavras: “Nossos amigos cobravam que, sendo eu de uma família cuja atividade na indústria de camisas era bastante acentuada, não revendessem nossos produtos, que já ocupavam posição de destaque no mercado nacional. Atendendo esses pedidos trazíamos, [nos] finais de semana, produtos que eram rapidamente vendidos. Essa atividade foi crescendo ao ponto de termos que instalar uma loja na rua em que morávamos”.

Há dez anos a informante exercia a função de sócia-gerente da empresa Livre. Na época da abertura do Shopping Floriano, Laura e seu marido decidiram abrir, nesse centro, a segunda loja deles. Posteriormente, optaram por fechar a outra loja da empresa. Como Laura explicou, “chegamos à conclusão que tínhamos que diminuir custos e nos especializarmos. A minha presença na loja é indispensável. A clientela exige a minha presença e eu não

conseguia estar presente ao mesmo tempo nas duas lojas. Nós fizemos uma análise e percebemos que todo o pessoal da loja da Arno Hoechel poderia ser transferido para o shopping”. Foi observado que, pelo menos em termos da dimensão da área física, a loja Livre destaca-se no ambiente comercial do Shopping Floriano.

Rafaela era formada em Letras e tinha trabalhado, durante cerca de três anos, como secretária-executiva de uma companhia multinacional em Santa Catarina. Em sua fala, Rafaela indicou que, quando estava analisando a possibilidade de ir trabalhar na Alemanha, sua mãe a tinha convidado para que elas administrassem, em conjunto, a pequena empresa de varejo de vestuário Mais e Mais. Inicialmente, essa firma possuía o objetivo de atender às necessidades da academia de ginástica, que também pertencia à família. Aceitando o convite, passou a dedicar-se à atividade de comércio e, em 1993, a Mais e Mais abriu sua loja do Shopping Floriano.

Com o apoio da mãe, Rafaela gerenciava a Mais e Mais, organização que comercializava artigos de ginástica, praia e passeio esporte. Como a informante explicou, “Ela [a mãe de Rafaela] ficou na parte financeira e eu [...] cuido de toda a supervisão das lojas. Tenho uma supervisora, ela deve todas as informações a mim. Então, a gente hoje comanda todos os pontos de venda e as compras”. Em março de 2000, a empresa possuía três lojas e cerca de 22 funcionários. O escritório da administração geral da firma localizava-se no mesmo prédio onde funcionava a academia de ginástica da família. Em sua entrevista, Rafaela apontou que os instrutores da academia utilizavam artigos comercializados pela Mais e Mais. Dessa maneira, a respondente podia avaliar o desempenho dos modelos que eram desenvolvidos em sua firma.

4.2 POR QUE OS PARTICIPANTES TÊM APRENDIDO AO LONGO DE SUAS CARREIRAS PROFISSIONAIS?

O objetivo desta seção é responder à primeira pergunta desta investigação, a qual focaliza os fatores que motivavam a aprendizagem profissional dos respondentes. Foi observado que os gerentes-proprietários estavam motivados para aprender devido às demandas do trabalho que executavam, a algumas casualidades e recompensas. Enfrentando as exigências de seus respectivos mercados de competição, eles precisavam aprender para enfrentar seus concorrentes e superar determinadas situações de negócios adversas. Diariamente, sentiam a necessidade de adquirir certas habilidades e conhecimentos. Algumas casualidades na vida dos participantes influenciaram significativamente o desenvolvimento de

suas carreiras profissionais. Os varejistas também foram motivados a aprender por causa de recompensas, conforme já foi mencionado, as quais envolviam não somente aspectos financeiros associados aos níveis de desempenho alcançados no trabalho, mas também a própria identificação com a função profissional desempenhada.

4.2.1 Demandas do Trabalho

Ao longo de suas carreiras, os informantes estavam motivados para aprender devido à existência de algumas demandas do trabalho que realizavam. Estas compreendiam a necessidade de os varejistas enfrentarem os competidores de suas organizações e situações empresariais adversas e obterem determinados conhecimentos associados às atividades do dia-a-dia.

4.2.1.1 Necessidade de enfrentar a competição ou situações de negócio adversas

A categoria “necessidade de enfrentar a competição ou certas situações de negócio adversas” constitui um importante fator motivador da aprendizagem profissional dos respondentes. Atuando no ambiente de competição de varejo de vestuário de Florianópolis, os respondentes precisavam satisfazer as exigências dos mercados nos quais atuavam. De alguma forma, a competição ou determinadas situações de negócio adversas pressionavam os participantes a desenvolverem-se profissionalmente.

Estando cientes da competição que enfrentavam, empenhavam-se para alcançarem posições de mercado satisfatórias para as suas empresas. Isso foi mencionado por alguns informantes; entre eles, discutindo o tema concorrência, Daniela declarou que “se você não se manter atualizado, você perde mercado”. Em sua entrevista, Vinicius apontou que ele precisava assegurar um espaço para sua organização no ambiente de competição no qual atuava. Nas palavras do informante, “nós temos uma concorrência mais acirrada, temos um público mais exigente, que exige mais da nossa loja [...] Então, [com] isso tem que [se] estar sempre de olho nessas nuances do mercado para poder acompanhá-lo”.

Reportando-se a certos momentos de suas carreiras profissionais, alguns respondentes indicaram que foram influenciados pelas ações tomadas pelos concorrentes de suas empresas. Vinicius, por exemplo, declarou que: “tem que saber as coisas que estão acontecendo com teu concorrente para poder tomar decisões. Às vezes, tu entrar uma semana antes numa liquidação é importante”. Na sua fala, Ablid afirmou que, em determinado período, tomou algumas

decisões estratégicas na administração de suas lojas “pra poder concorrer com os [produtos] importados”.

Enfatizando a importância do fator concorrência em sua atividade, Inez declarou que o “comércio é uma atividade que realmente hoje precisa ter conhecimento porque a ‘quebra de braço’, a concorrência, é muito grande. Sempre tem um melhor do que tu”. Alex enfatizou a importância de ele se atualizar para poder enfrentar os concorrentes de sua empresa. Laura apontou: “a concorrência é extremamente importante porque faz com que tenhamos que ter muita criatividade, de ser o melhor possível. Caso contrário, a concorrência vai vender mais”.

Além do fator concorrência, os gestores tiveram a necessidade de encontrar alternativas para as suas empresas quando estas encontravam-se em situações de negócio adversas. Em alguns casos, pressionados por resultados econômicos deficientes alcançados por suas empresas, eles precisaram repensar a proposta geral de seus negócios. Em outras palavras, eles tiveram que implementar algumas mudanças profundas no gerenciamento de suas firmas ou até mesmo na própria maneira de eles conceberem as coisas.

Com base na percepção de que o comportamento e o estilo de vida do público-alvo de sua empresa foram modificados ao longo do tempo, Inez afirmou: “a minha loja, que era uma loja especializada, começou a ficar obsoleta e nós fomos em busca de alternativa pra mudar”. Explicando um período de mudanças de sua firma, Beatriz declarou: “eu consegui dez anos me manter num ritmo, sem parar muito pra questionar o mercado. Era questão de comprar, botar ali e vender. De repente, parou a venda, que realmente a gente sentiu isso que caiu o faturamento. Daí vem a pergunta do porquê”. Dessa forma, precisando enfrentar o problema da queda das vendas de sua loja, Beatriz teve a idéia de realizar algumas mudanças em sua empresa.

Comentando sobre as dificuldades vivenciadas por sua empresa na época da abertura de uma nova loja, Leonardo declarou que “Abrimos uma loja e abrimos um ‘buraco’. Quase enterramos toda a estrutura. Então, ali requereu uma grande reflexão. Aonde nós tínhamos errado? Por que que entramos naquele caminho? O que fizemos de errado?”. Ablid apontou que aprendeu bastante no período de 1992 a 1994, quando a loja Pitropa possuía um estoque elevado e o volume de vendas estava reduzido.

Portanto, observa-se que nas carreiras profissionais dos entrevistados existiram fases nas quais o ritmo de aprendizado foi mais intenso. Falando sobre situações difíceis para a sua organização, Vitório afirmou que “Nos momentos mais difíceis, com certeza aprendemos mais. Nos momentos mais difíceis, a gente foi buscar mais o cliente, procurar ver o que o cliente gostaria, ver os erros que o cliente vê na nossa empresa”. Compartilhando uma opinião

semelhante, Vinicius declarou que “Nas dificuldades, eu acho que se aprende mais, porque você tenta achar caminhos viáveis. Porque quando tá bom, tá bom, você não tem o que mexer. E quando o negócio tá meio difícil é que você vai buscando alternativas, vendo o que pode ser feito pra melhorar, quais os caminhos a serem seguidos”.

Diante do exposto, parece que as situações de negócio adversas vivenciadas pelas empresas dos respondentes fizeram com que eles fossem obrigados a aprender. Ou seja, a análise das citações apresentadas parece evidenciar que, precisando atender às demandas profissionais prementes, eles foram forçados a encontrar alternativas que viabilizassem a sobrevivência de suas empresas. Nessas situações, os gestores comumente tomaram importantes decisões profissionais.

4.2.1.2 Percepção da necessidade de obtenção de algum conhecimento

Constatou-se que a maior preocupação dos respondentes era executar eficientemente as tarefas do cotidiano. A fim de atingir níveis elevados de desempenho profissional, os varejistas procuravam obter conhecimentos relacionados ao exercício de suas atividades. Comentando sobre a sua evolução no trabalho, Leonardo declarou: “fui buscando [variadas informações] porque eu precisava para o desempenho da minha função”. Em sua fala, Ablid acrescentou: “tudo que a gente precisa a gente vai ter que estudar e tentar fazer o melhor que pode”.

Observou-se que o aprendizado dos dirigentes pesquisados foi desencadeado em situações nas quais eles percebiam a necessidade de obter algum conhecimento importante para o trabalho. Alguns varejistas mencionaram que os funcionários de suas empresas e o tratamento de questões relativas ao gerenciamento da dimensão estratégica de suas firmas, à utilização de computadores e à legislação governamental sobre diferentes assuntos exigiam que eles obtivessem certos conhecimentos.

Entre outras pessoas, os funcionários das empresas pesquisadas influenciavam a aprendizagem dos varejistas. Rafaela compartilhou que a motivação dela para aprender foi elevada devido às demandas das funcionárias de sua empresa. Em suas palavras, “elas [as vendedoras da empresa] me pedem coisas, elas me pedem novidades, me pedem artigos sobre determinado tecido. Então, eu consegui o que queria: uma equipe interessada. Isso também me permite aprender”. Tendo que discutir com a gerente e com as outras funcionárias de sua empresa sobre assuntos salariais, Rafaela declarou que precisava se manter atualizada sobre o mercado de trabalho varejista.

Beatriz mencionou que, em determinado momento de sua trajetória profissional, percebeu a necessidade de modificar certas atitudes e o seu próprio comportamento diante das funcionárias de sua empresa. Ela mencionou que precisou aprender a ser supervisora e, em outro trecho de sua entrevista, adicionou: “eu tive que fazer uma coisa que nunca tinha feito: mandar, dar as ordens [...] depois, eu passei a ter a gerente, uma em cada loja. Daí, eu comecei a perceber que eu tinha que falar com a gerente e não com as vendedoras”. Destacando a importância da existência de normas e disciplina no gerenciamento de sua loja, Laura apontou: “eu percebi que, se eu continuasse sendo complacente, a empresa não teria normas e disciplina e, conseqüentemente, não teria comando [...] eu vi que esse é o sucesso do empresário. Eu tenho que cobrar, eu tenho que impor uma disciplina e eu tenho que cobrar o cumprimento dela pra que o andamento seja constante”. Percebendo a necessidade de obter conhecimentos da área de recursos humanos, Leonardo mencionou que estava procurando, com o apoio de alguns profissionais da área, estruturar esse setor da administração de sua firma.

Alguns informantes apontaram que o gerenciamento de assuntos estratégicos das lojas requeria certo aprendizado. Tendo em vista a elevação do desempenho de sua organização, o varejista Alex, por exemplo, demonstrou que estava precisando obter conhecimentos da área de planejamento estratégico. Apontando algum aprendizado nessa área, ele explicou que, no dia-a-dia, era necessário focalizar as questões prioritárias da sua organização. Em sua entrevista, o respondente afirmou: “na hora que eu necessito, eu sou obrigado a correr atrás da informação e do conhecimento”. Além disso, percebendo o problema gerado pelas grandes oscilações dos volumes de venda de sua empresa, afirmou: “eu estou resolvendo a questão financeira da empresa, que era o grande problema, a sazonalidade da organização. Uma empresa que em quatro meses vende 68% do faturamento anual [...] eu estava muito preocupado com isso e eu fiz o curso de Administração todinho pensando em como resolver o problema de sazonalidade da empresa”.

A percepção da necessidade de conhecimentos da área de computação foi compartilhada por alguns dos gerentes entrevistados. Alex apontou que, procurando elevar o seu desempenho profissional, ele precisou aprender a trabalhar com programas computacionais. Em sua entrevista, Vítório afirmou: “na parte de informática, pra mim [sic] poder comprar computadores eu sou obrigado a entender [...] eu não posso chegar e de olhos fechados, sem saber, contratar uma empresa e eles fazer o que achar que está bom e pronto. Eu tenho que ter noção de tudo que eu estou fazendo”.

Vários respondentes mencionaram que estavam procurando satisfazer uma nova legislação governamental, a qual passou a exigir o registro mecânico de todos os cupons fiscais emitidos pelas empresas varejistas. Demonstrando estar envolvido com essa mudança, Vinicius afirmou “nós estamos buscando essa nova tecnologia aí pra atender os rigores da lei”. Sobre esse mesmo assunto, Leonardo afirmou que “a legislação tributária tá mudando. As nossas empresas estão sendo obrigadas a implantar o SF, SF é impressora de cupom fiscal. Todas as vendas agora vão ter que ser mecanicamente registradas. Antigamente, era no bloquinho, na mão”. Dessa forma, nota-se que mudanças na legislação tributária estavam forçando os respondentes a alterarem algumas das rotinas de trabalho de suas empresas.

Com relação à legislação trabalhista para empresas comerciais, Alex apontou que, como presidente da associação dos lojistas do *Shopping Floriano*, precisou obter uma série de informações para poder assessorar os demais lojistas do *shopping* sobre o assunto. O varejista precisou conhecer aspectos da legislação em vigor para auxiliar os gerentes das lojas que tinham passado a operar aos domingos.

4.2.2 Casualidades¹

O trabalho de análise dos dados apontou que também algumas casualidades desencadearam a aprendizagem profissional dos participantes. Essas casualidades ocorreram em diferentes fases das carreiras dos dirigentes e afetaram a maneira pela qual estavam conduzindo as atividades de trabalho. Ou seja, diante de determinadas situações, realizaram escolhas que geraram importantes mudanças no padrão de evolução de suas carreiras profissionais. Foi observado que situações de desemprego, gravidez, acontecimentos envolvendo familiares, mudanças no ambiente de competição do varejo, abertura de lojas, surgimento de oportunidades de negócio e certas eventualidades fizeram com que os informantes efetuassem mudanças importantes no curso de suas trajetórias profissionais.

Em suas entrevistas, Daniela e Ablid compartilharam que se encontravam desempregadas quando decidiram iniciar suas atividades na área de varejo de vestuário. Considera-se que esta situação foi uma casualidade na vida profissional desses dirigentes. Comentando sobre isso, Daniela declarou: “quando eu vim de São Paulo, eu vim desempregada [...] a minha mãe e a minha irmã já tinham essa fabriqueta aqui. Então, eu vim de lá pra trabalhar aqui na empresa delas”. Diante de uma situação semelhante, Ablid

¹ O autor destaca a contribuição da professora Sharan Merriam na construção desta categoria.

afirmou: “estava desempregada quando comecei a trabalhar com comércio. Comecei a trabalhar com vendas na minha casa”. Em outro trecho de sua fala, acrescentou: “eu estava desempregada [...] Então, eu fui fazer o que me ocorreu na hora. Eu consegui um empréstimo, fui buscar mercadoria e comecei ali. Eu não tinha outra alternativa, eu não podia ficar parada”.

A gravidez de Inez contribuiu para que ela promovesse mudanças na sua vida profissional. Observando, no comércio de Florianópolis, produtos para a sua gravidez, ela identificou uma oportunidade de negócio e decidiu abrir sua própria loja. Ela comentou: “na época, eu engravidei e senti muita necessidade de adquirir produtos pra gravidez. Pra usar mesmo, pra mim [sic] usar. A moda de gestante era muito diferente da moda da mulher não gestante e aqui não existia nenhuma loja que vendesse assim uma roupa mais bonita. Então, eu resolvi abrir uma loja e a Nuvem começou sendo ‘gestante e bebê”.

Um outro resultado interessante foi o de que certos membros familiares estiveram envolvidos em algumas situações que desencadearam a aprendizagem profissional dos entrevistados. É importante mencionar que esses familiares exerciam considerável influência na gestão das empresas selecionadas. Em sua entrevista, Beatriz explicou que a decisão de seu marido de encerrar as atividades de construção civil que desenvolvia fez com que eles, analisando diferentes alternativas, optassem pela abertura da terceira loja de vestuário.

O marido de Laura era sócio da empresa Livre e era responsável pelo gerenciamento dos setores financeiro e de pessoal da firma. Laura mencionou que, em determinado momento de sua trajetória profissional, precisou assumir as funções desempenhadas pelo marido. Ela explicou: “houve um período em que meu marido teve um acidente bastante grave e teve que se afastar do comando administrativo financeiro. Eu tive que assumir [as tarefas que ele desempenhava]”. Dessa forma, o acidente do marido fez com que Laura passasse a se envolver com atividades gerenciais que não conhecia.

Em sua entrevista, Ablid apontou que, em sua infância, seu pai a escolheu, entre os demais irmãos e irmãs, para ser a pessoa responsável pelas atividades comerciais do pequeno armazém da família. Ela declarou “Eu comecei a trabalhar em vendas no armazém dele [do pai dela]. Com dez anos [...] eu comprava e vendia”. Logo, a escolha do pai de Ablid, ao selecioná-la para ser a responsável por seu armazém, fez com que a informante tivesse a oportunidade de vivenciar, ao longo do tempo, um conjunto de experiências relacionadas com a atividade comercial.

Vitório comentou que recebeu do pai a loja Baratão para gerenciá-la. Falando sobre a época em que isso ocorrera, esclareceu que a gerente da empresa tinha pedido para sair e, por

consequente, mesmo tendo outros planos, ele precisaria assumir a gerência da firma. Em suas palavras, “Eu iniciei na loja, na Estoril, em 82, quando meu pai adquiriu a loja dos meus tios. A minha idéia na época, em 82 eu tinha recém feito 18 anos, e meu sonho, era servir o exército. Nossa gerente pediu as contas na mesma época e eu estava pronto pra ser engajado no exército e eu não pude ir”. Diante dessa situação, Vitório decidiu direcionar os seus esforços para viabilizar o sucesso empresarial de sua empresa. Posteriormente, com a saída de suas irmãs da administração das lojas da família, o informante teve condições de ampliar a empresa Baratão e encerrar as atividades da firma Casa Feliciano.

Alguns dirigentes destacaram que mudanças no ambiente de competição de suas empresas exigiram que suas organizações alterassem suas práticas de trabalho. Comentando sobre a abertura da economia brasileira, ocorrida em meados da década de 90, Ablid apontou que a chegada dos produtos importados promoveu mudanças no gerenciamento de sua organização. Ela declarou: “Quando, em 94, começou a entrar produto estrangeiro da China e de Nova York [...] tivemos um golpe muito grande. Foi quando [mudamos nossa estratégia de competição]”.

O trabalho de análise dos dados demonstrou que a abertura do Shopping Floriano gerou mudanças substanciais no mercado de varejo de vestuário de Florianópolis. Esse centro comercial tornou-se uma alternativa concreta de compras para um segmento expressivo da população da cidade e um forte competidor das ruas tradicionais de comércio do bairro do centro de Florianópolis. Vários entrevistados apontaram que, na época da abertura do Shopping Floriano, eles decidiram abrir novas lojas nesse centro de compras. Beatriz declarou o seguinte: “o mercado muda, andou mudando muito aqui em Florianópolis depois da abertura do Shopping [Floriano]. Porque eu estava acostumada a trabalhar no centro [...] quando o *Shopping* abriu [...] vieram as franquias que disse assim: ‘nós somos das franquias, nós somos os bons, nós somos os melhores, a nata venha pra cá’. Realmente o centro caiu, eu tive que mudar”.

Determinados informantes mencionaram que a abertura de lojas acionou o processo de aprendizagem profissional em investigação. O varejista Alex, por exemplo, comentou que a aquisição de uma loja no Shopping Floriano modificou a evolução da trajetória da empresa Aqua. Nas palavras do varejista, “a família topou de colocar uma loja no Shopping Floriano. Daquele momento em diante, a Aqua deixou de ser uma empresa de fundo de quintal [...] e passou a ser uma loja de *shopping*”.

Falando a respeito de uma oportunidade de negócio que surgiu no Shopping Floriano, Laura explicou que, diante do fechamento de duas lojas vizinhas, ela e seu marido decidiram

realizar a ampliação da loja Livre. Ela afirmou: “Com o fechamento de uma loja de roupa feminina da esquina, nós tivemos a oportunidade de ocupar aquele espaço, mas corríamos o risco de perdermos nossa identidade”. Em outro trecho de sua entrevista, a varejista ainda acrescentou: “a oportunidade surgiu assim com o fechamento de duas lojas que davam o contorno da nossa loja. E essa era uma oportunidade ímpar. Ou nós compraríamos naquele momento ou alguém compraria as lojas que faziam esse fundo com a nossa loja e inviabilizaria a expansão como a gente pretendia, a expansão física”. Com a ampliação da loja, Laura e seu marido passaram a gerenciar uma empresa de destaque do setor de varejo de vestuário do Shopping Floriano. Essa modificação na prática do trabalho dos participantes (gerenciamento de uma loja maior) também gerou a necessidade de aprendizado profissional.

Finalmente, outras eventualidades influenciaram a aprendizagem dos respondentes. Beatriz, por exemplo, apontou que a necessidade de mudança na localização de uma de suas lojas provocou algumas alterações em seu trabalho cotidiano. Nas suas palavras: “problemas de contrato no ponto da [rua] Tenente Silveira, a gente foi mandado embora do dia pra noite. Então, a gente achou que a única solução viável seria vir para o *Shopping* [Shopping Floriano]”.

4.2.3 Recompensas

Os gestores selecionados estiveram, ao longo de suas carreiras, motivados para aprender porque desejavam obter certas recompensas, as quais eram extrínsecas e intrínsecas às atividades de trabalho. Eles conseguiam algumas recompensas extrínsecas, tais como: sucesso profissional, conforto material, dinheiro e reconhecimento social, quando alcançavam determinados níveis de *performance* nas tarefas realizadas. Além disso, as recompensas intrínsecas, como a identificação com a função profissional exercida no dia-a-dia, estavam associadas ao prazer gerado pelo exercício das atividades de trabalho.

Falando sobre experiências profissionais passadas, alguns diretores demonstraram certa insatisfação com alguns aspectos do trabalho que executavam em seus empregos anteriores. De alguma maneira, isso os motivou a realizarem mudanças no curso de suas carreiras. Analisando suas diferentes possibilidades profissionais, os participantes decidiram dar início às atividades dos seus próprios negócios. Dessa maneira, no campo profissional, os entrevistados passaram a dedicar-se à obtenção de recompensas associadas à atividade empreendedora do comércio de vestuário.

Em sua entrevista, Leonardo mencionou que os bons resultados econômicos obtidos na fase inicial de funcionamento de sua empresa de vestuário o motivaram a afastar-se do emprego que possuía em uma companhia multinacional, na qual ele parecia ser bem-sucedido, e a envolver-se mais intensamente na administração do seu próprio empreendimento. Em suas palavras, “nós detectamos que nós estávamos indo bem no setor de comércio [...] e resolvemos abrir outra filial em Joinville. Ficamos com duas lojas em Joinville. Logo depois, surgiu o interesse de vir morar em Florianópolis. Aí, nós abrimos uma terceira loja que seria a primeira filial em Florianópolis [...] No que deu muito certo em Florianópolis [...] comecei a prestar mais atenção no negócio de confecção e ao mesmo tempo me desliguei da multinacional”. Pode-se observar que o sucesso alcançado com a atividade de varejo de vestuário fez com que Leonardo se interessasse em se dedicar mais ao seu próprio negócio.

Enfatizando a importância das recompensas materiais (extrínsecas) proporcionadas pelos resultados do trabalho que executava, Alex afirmou: “o que é mais importante também relacionado é a minha satisfação, o meu ego e o conforto que eu vivo atualmente. Eu vivo num ‘baita’ apartamento, tenho meu carro [...] tenho minha moto 96, comprei minha lancha usada. Mas tenho o que eu quero atualmente”. O informante apontou que, entre outros fatores, empenhava-se em seu trabalho para garantir as condições financeiras futuras de seus familiares. Em suas palavras: “meu filho está com quatro anos, mas eu quero que a empresa sobreviva pra manter ele mais tarde. Então, meu pensamento não é a curto prazo [...] meu conforto, eu quero uma velhice confortável, todos da minha família [...] Então, eu quero todo mundo bem, pra isso que eu trabalho [...] Manter a organização para um conforto futuro”.

Comentando sobre o fechamento de uma das lojas de sua empresa, Vitorio afirmou que “pra não ter lucro, eu prefiro não trabalhar, não ter a loja. Aí, eu fechei a loja, o imóvel era nosso. Optei entre não ganhar nada, não ter rentabilidade, e ter uma rentabilidade de um imóvel alugado. Aí, eu preferi deixar o imóvel alugado”. Em outro trecho de sua entrevista, destacou que o lucro da empresa constituía um importante fator motivador para o seu trabalho no setor de varejo. Em suas palavras: “Nosso negócio é ganhar dinheiro todo mundo junto. Nosso objetivo aqui na loja é ter lucro”. Logo, um dos motivos que levavam o varejista a empenhar-se no trabalho eram recompensas financeiras.

A informante Laura indicou que um dos fatores que a motivava a aprimorar-se profissionalmente era o reconhecimento social que ela conquistava diante das outras pessoas por meio do exercício de seu trabalho. Ela declarou: “eu não quero ser mais uma loja, eu quero ter destaque, ser referência”. Logo, a varejista almejava obter o reconhecimento das outras pessoas pelo trabalho que executava no comércio.

Em sua entrevista, Rafaela demonstrou ter ficado motivada para aprender na época em que percebeu que os clientes de sua loja gostaram dos produtos ofertados pela empresa X. Ela falou: “nesse momento eu vi que a mercadoria tinha sido bem aceita. Aí, me deu uma sede de aprendizagem feroz. Porque aí eu disse: ‘eu acho que eu tenho capacidade de fazer uma coisa boa’”. Vivenciando a situação descrita, a informante percebeu que tinha condições de obter sucesso em sua atividade como comerciante.

Enfatizando as recompensas intrínsecas obtidas durante o exercício do trabalho, Beatriz e Vitório demonstraram alguma identificação com os papéis profissionais desempenhados. Reportando-se ao início de sua carreira, Beatriz afirmou que: “na época eu ficava sozinha dentro da loja. Então, eu percebi que eu me identificava com aquela roupa, com o vestuário feminino e que eu poderia ter condições de vender aquilo e gostei de vender”. Ela reforçou que gostava do que fazia e que se envolvia bastante com as atividades de gerenciamento da empresa: “eu gosto de estar na venda [...] gosto de ser relações públicas da loja, eu gosto de estar no caixa”. Em outro momento, ainda acrescentou “o importante nesse meu serviço é gostar do que faz, e eu gosto da loja num todo [...] Na hora que chega novidade na loja também é tudo gostoso”. Em sua entrevista, Vitório comentou: “o meu negócio era roupa masculina, que eu gosto de trabalhar com roupa de homem”.

Em suma, diferentes recompensas constituíram importantes fatores motivadores na aprendizagem profissional dos gestores investigados. Entre os dez participantes, foram identificados diferentes tipos de recompensas, tais como: dinheiro, aspectos materiais, reconhecimento social e a satisfação que o exercício das atividades de trabalho proporcionava aos aprendizes. Procurando obter essas recompensas, os varejistas empenhavam-se em suas atividades cotidianas e no aprimoramento profissional.

4.3 COMO OS PARTICIPANTES TÊM APRENDIDO AO LONGO DE SUAS CARREIRAS PROFISSIONAIS?

O objetivo desta seção é apresentar uma resposta à segunda pergunta deste estudo. A análise de dados apontou que os entrevistados aprendiam por intermédio de relacionamentos sociais, exercício de atividades profissionais, veículos de mídia e programas de treinamento e educação. As relações estabelecidas com determinados familiares, sócios e profissionais ligados à atividade de gerenciamento foram muito importantes para o aprendizado dos informantes. No que se refere às atividades profissionais, os respondentes aprendiam em eventos, como feiras de vestuário e desfiles de moda, e por meio do desempenho e da reflexão

do trabalho diário. Ademais, os varejistas obtinham informações mediante veículos de mídia, como revistas, jornais e televisão, e assimilavam conhecimentos em cursos ofertados por universidades e em programas de treinamento de curta duração.

4.3.1 Relacionamentos Sociais

Foi observado que os respondentes estabeleciam uma ampla variedade de relacionamentos sociais durante o exercício de suas tarefas de trabalho. Diariamente, eles interagiam com diferentes pessoas, como os funcionários e clientes de suas empresas, seus sócios, familiares e outros profissionais. Comunicando-se com esses sujeitos, formavam opiniões e adquiriam importantes informações para o exercício da prática gerencial. As relações que os dirigentes mantinham com os outros possuíam diferentes características com relação à frequência dos encontros e aos tipos de assuntos discutidos, entre outros aspectos. Em determinados relacionamentos, os gestores adquiriam informações relevantes para o trabalho ao passo que, com outros indivíduos, tinham a oportunidade de discutir não somente questões gerenciais de seus negócios, mas também assuntos de suas vidas pessoais.

Todos os participantes demonstraram que aprendiam por intermédio de relacionamentos. Discutindo de forma genérica sobre a relevância de relações interpessoais, Ablid declarou: “Eu acho que a melhor coisa no mundo é o relacionamento com outras pessoas porque o aprendizado é muito maior. A cada pessoa que tu conversa tu aprende sempre alguma coisa. É a melhor coisa que tu pode ter no mundo: bons relacionamentos e bons papos”. Em sua entrevista, Vitório afirmou “Aprendo também com os meus funcionários aqui na loja, [eles] também são meus amigos, a gente troca bastante [sic] idéias”.

Como já foi mencionado, a etapa de análise de dados apontou que uma das maneiras pelas quais os varejistas aprendiam era por meio dos múltiplos relacionamentos sociais que possuíam. Todavia, é importante ressaltar que a aprendizagem dos varejistas foi marcada pelos relacionamentos que estabeleciam com certos familiares, sócios e outros profissionais envolvidos com a atividade de administração de empresas.

Comentando sobre eventos passados de suas carreiras profissionais, vários informantes destacaram o aprendizado que obtiveram com determinados membros familiares. Vitório, por exemplo, explicou que a escola de sua vida profissional foi proporcionada pelos seus pais e tios:

eu venho de uma família de comerciantes. Meus avós, meus pais, meus tios, todos eles têm loja em Florianópolis, de confecção principalmente [...] Eu sempre troquei idéias com ele [o pai de Vitório],

sempre pedia opinião pra ele. As opiniões dele pra mim sempre tiveram bastante peso porque ele é um cara vivido e também apanhou muito pra conseguir ter o que tem, chegar aonde chegou [...] ele também dá muitos exemplos de comerciantes conhecidos dele que não deram certo porque agiram de forma tal, tal, tal.

Enfatizando a contribuição de seus pais na sua aprendizagem profissional, Rafaela apontou: “eu aprendo demais com as pessoas mais velhas. Meu pai quando era vivo também aprendi muito com ele. [Os pais dela] são pessoas que dirigiram uma família com sete pessoas, que chegaram a construir um patrimônio. Acho que essas pessoas têm que ser escutadas”. Em sua entrevista, Alex comentou que o relacionamento com seu avô tinha contribuído para a formação do espírito empreendedor que ele possuía. A família de Laura foi bastante importante em sua carreira. A informante declarou: “Eu absorvi sempre essa vocação que a minha família tem por comércio. Nós somos em 16 irmãos e até por uma questão de necessidade de ocupar os filhos, meus pais sempre foram comprando lojas e a gente teve toda essa orientação da necessidade de vender [...] desde muito pequena já me envolvo com comércio”.

Dirigindo a empresa Belavista, Vinicius afirmou que seu pai tinha sido o grande responsável pela criação e pelo desenvolvimento da organização. Fornecendo orientação e servindo como exemplo de um gerente do setor de varejo, o pai de Vinicius desempenhou o papel de um mentor para o filho. O respondente afirmou que: “na verdade, a empresa quem montou, quem teve a idéia, quem teve todas as coisas foi ele [o pai de Vinicius]. Eu vim no vácuo dele [...] Então, estou trilhando o caminho do meu pai”. Em outro trecho de sua entrevista, acrescentou “eu tentei sugar muito do meu pai, a experiência que ele tinha. Vendo o que ele fazia, tentando fazer e aprimorar. Melhorar essa situação em alguns aspectos, alguns pensamentos”.

Em sua entrevista, Inez apontou que seu marido foi um dos empreendedores que construíram o Shopping Floriano e permanecia mantendo vínculo com o centro comercial. Trabalhando em um escritório localizado no mesmo prédio que o da entrevistada, seu marido dirigia uma firma de construção civil. Inez indicou que ele gostava de estar envolvido com as lojas que ela gerenciava, e que a relação profissional deles era harmoniosa. Analisando os dados coletados, o pesquisador verificou que Inez aprendia com seu marido, profissional graduado em Contabilidade e que possuía uma ampla experiência na área de negócios. Em certo trecho de sua fala, a varejista apontou que ele tinha contribuído na elaboração do sistema de controle de caixa das lojas que ela administrava.

Um outro ponto importante que o trabalho de análise de dados evidenciou foi o de que os participantes aprendiam mediante os relacionamentos que possuíam com os seus sócios, os quais, na maioria dos casos, eram familiares. Oito dos dez gerentes possuíam pelo menos um sócio que era membro de sua família. Além disso, verificou-se que os cônjuges de Beatriz, Leonardo e Laura eram gerentes-proprietários das empresas selecionadas. Os respondentes apontaram que comumente discutiam importantes assuntos de trabalho com os seus sócios. Estes contribuíam para a aprendizagem dos participantes, oferecendo apoio em momentos difíceis e estabelecendo relações de diálogo no dia-a-dia.

Atuando como sócia de seu marido desde o início de suas atividades como varejista, Beatriz comentou que, freqüentemente, eles discutiam sobre diferentes questões da empresa, e que ela o consultava antes de tomar qualquer decisão administrativa importante. Em termos de reflexão sobre os problemas existentes na gestão de sua loja, ela declarou que: “essa reflexão tanto eu faço de forma individual quanto em reunião com meu marido. A gente pára e vamos pensar o que a gente tá errando, o que precisa melhorar”. Trabalhando com sua mulher no gerenciamento da empresa Krayffo, Leonardo mencionou que, “Na realidade, a intenção de ir para o setor de confecção veio mais em função da minha esposa ter uma tendência pra essa área. Foi ela que iniciou o processo enquanto que eu trabalhava na Cònsul”.

Os gestores investigados indicaram que, além de seus sócios, eles aprendiam mediante interações com outros profissionais da área de negócios. Foi verificado que essas conversações eram estabelecidas em variadas circunstâncias, tais como em encontros casuais em centros comerciais, durante o intervalo de cursos ou no decorrer das próprias atividades de trabalho. Beatriz, por exemplo, falou: “a gente aprende, chora com o lojista vizinho, toma café junto porque é uma forma até de desabafar e quando tu vai entrar em promoção, vai muito assim do que teu meio está fazendo [...] a gente percebe: todo mundo mais ou menos dia 15. Então, vou junto”.

Rafaela mencionou ter aprendido algo com outros administradores que ela conhecia. Entre esses profissionais, a respondente comentou que conversava sobre diferentes questões do comércio de vestuário com fabricantes de biquíni e outros gerentes de lojas de vestuário, tais como a Levis e a Gang. Falando a respeito das discussões sobre administração das quais participava, a varejista declarou “é ali que eu vou aprender, eu chego aqui na minha mesa, eu rascunho tudo o que eu ouvi e tento aplicar. Faço um laboratório. Se deu certo, deu. Se não deu, eu mudo”. Em sua entrevista, Vitório afirmou que procurava aprimorar a gestão de sua empresa, discutindo com amigos, os quais também eram empresários, a respeito de como eles

gerenciavam suas empresas. Com isso, passava a aplicar em sua empresa “o que eles [outros empresários] fazem de bom na empresa deles”.

Alex ocupou durante dois anos o cargo de presidente da Associação dos Lojistas do Shopping Floriano. Falando sobre essa experiência profissional, ele afirmou “O que eu mais aprendi na prática foi com o superintendente do Shopping [Floriano] [...] Observando os momentos críticos estratégicos, como ele tomava as decisões”. Em outro momento de sua entrevista, o participante explicou que se empenhava no exercício do cargo de presidente da associação “simplesmente pra aprender, pra escutar um ‘baita’ dirigente, um ‘baita’ empreendedor que administrava o *shopping* ou o próprio superintendente do *shopping*. Como eles conseguem se livrar de situações fantásticas”.

Alex acrescentou que também aprendia mediante contatos que estabelecia com administradores de outras firmas varejistas, os quais também eram membros da associação de lojistas do Shopping Floriano. Falando sobre o relacionamento que mantinha com o gerente da rede de lanchonetes Bob’s, declarou: “tu consegue [...] copiar muita coisa porque eles têm uma estrutura administrativa por trás deles, que são a maior cadeia nacional de lanchonetes. Aquilo ali tem um suporte administrativo por trás de uma franquia dessas”.

Os varejistas Leonardo e Laura mencionaram ter feito contato com consultores ou profissionais especializados em alguma área de gestão empresarial. Segundo eles, por meio desses relacionamentos, adquiriram informações importantes para o trabalho, ampliando, assim, suas habilidades gerenciais. Leonardo apontou que: “nesse mês que passou, nós conseguimos contratar uma equipe que tá montando uma estrutura de R.H. [recursos humanos] dentro da empresa”. Reportando-se a um determinado momento de sua carreira, Laura afirmou o seguinte: “[eu] fui assessorada por um consultor que me orientou sobre [assuntos da área de finanças]”.

Inez ressaltou que conservava uma longa relação de amizade com outra lojista da área de vestuário. Comentando sobre esse relacionamento, ela disse: “Tive uma amiga que na parte de decoração da loja [fazia] as próprias vitrines, aprendi muito com ela. Ela é lojista, ela já vinha de uma empresa grande [do setor de vestuário]...”. A informante acrescentou que permanecia discutindo com a amiga variadas questões relacionadas com a gestão de suas empresas.

De todos os entrevistados, Leonardo foi o que teve a mais longa experiência de trabalho na área gerencial de uma empresa multinacional de grande porte. Nos diferentes setores da organização em que trabalhou, o entrevistado conheceu determinados gestores que segundo ele: “foram fundamentais tanto no meu crescimento dentro da empresa como na ação

pessoal minha [...] Eu tinha que observar essas pessoas e ver a forma deles lidarem, deles planejar [sic] o futuro deles, como é que eles trabalhavam. Então, essa foi uma forma de aprendizado”. Além disso, segundo Leonardo, esses administradores contribuíram para a sua evolução profissional, fornecendo *feedback* sobre aspectos do trabalho nos quais ele podia melhorar as suas habilidades e sugerindo cursos que poderiam ser úteis.

Alguns respondentes mencionaram que mantinham importantes relacionamentos com comerciantes da Câmara dos Dirigentes Lojistas de Florianópolis (CDL). Segundo Vinicius, o CDL é um espaço onde os varejistas podem obter importantes informações sobre sua atividade. Falando sobre o CDL, Leonardo afirmou que: “ali, você tem conhecimentos com pessoas do meio, do setor que você trabalha [...] onde tu vai se trocando idéias, onde você vai implementando no teu negócio ou excluindo do teu negócio”.

4.3.2 Atividades Profissionais

A etapa de análise de dados indicou que os respondentes aprendiam mediante suas atividades profissionais. Em eventos, como feiras de vestuário e desfiles de moda, os varejistas adquiriam informações relativas ao setor de vestuário. No dia-a-dia, eles também aprendiam não somente por intermédio do desempenho do trabalho, mas também refletindo sobre diferentes questões que chamavam a atenção deles.

4.3.2.1 Eventos

Ao longo de suas carreiras profissionais, os participantes estiveram presentes em eventos que contribuíram para a aprendizagem profissional. Com o objetivo de se atualizarem, freqüentavam desfiles de moda e feiras relacionadas com a atividade de vestuário. Os varejistas utilizavam esses eventos para se orientarem em relação às compras das mercadorias de suas lojas, obter informações concernentes à atividade de confecção de peças de vestuário e sobre outras questões gerenciais.

Em sua entrevista, Daniela mencionou que nesses eventos conhecia quais os tipos de vestuário que estavam sendo mais usados, o que ajudava a estabelecer a composição de produtos a serem comercializados por sua loja. Já Vitório disse que depois de ir para uma feira de vestuário “Você sabe o que vai comprar certinho”. O dirigente Vinicius comentou que esses eventos eram ocasiões apropriadas para se conhecer novos fornecedores. Acrescentou

que em feiras são lançados novos tipos de tecido, os quais são posteriormente divulgados junto aos lojistas por intermédio dos representantes dos fabricantes.

Os entrevistados que gerenciavam empresas que executavam a atividade de confecção de artigos de vestuário procuravam obter conhecimentos a respeito de questões referentes à fabricação de roupas. Em sua fala, Ablid destacou que em feiras ela passava a conhecer novos colantes, ombreiras, zípers e outros complementos. Acrescentou que esses eventos apresentavam uma visão ampliada sobre a atividade de vestuário. Ela ainda compartilhou que visitava fábricas para adquirir outras informações sobre o seu trabalho.

Determinados informantes apontaram que em feiras e desfiles de moda adquiriam outras informações gerenciais. Falando sobre feiras de vestuário, Leonardo afirmou que “nada se cria, tudo se copia. A grande maioria dessas feiras, os fabricantes, os expositores estão algum passo na tua frente [...] você não tem tecnologia, recursos pra investimento em pesquisa e tecnologia em função de que nós somos comércio e de uma maneira geral é pequena. Então, se você copiá-los, você já tá adquirindo conhecimentos”. Na sua vez, Alex apontou que visitava feiras com o objetivo de conhecer mais sobre automação comercial, entre outras inovações de seu setor. Em outro trecho de sua entrevista, ele declarou que:

quando tu vai numa feira tudo aquilo que tu faz ou que tu ainda não faz ta lá a tua disposição pra ti [sic] ver, pra ti [sic] copiar [...] Tu adquire máquinas, tu conhece o produto, tu inova - Ah! Saiu agora um material específico pra piscina – porque os tecidos atuais eles ficam degradados muito rápido com a ação do cloro [...] tu aprende muito é quando tu troca figurinhas com os empresários que estão ali. É muita, muita coisa, é o auge, é o lugar ideal pra ti [sic] ir, pra ti saber tendências, pra ti não ficar trás.

Finalmente, Rafaela comentou que, em feiras de vestuário, procurava trocar informações com outros profissionais e conhecer as novidades do setor. Participando regularmente, Laura apontou a importância do desfile Morumbi Fashion, conhecido evento de moda que se realizava anualmente na cidade de São Paulo.

4.3.2.2 Trabalho diário

A partir do conteúdo da última categoria apresentada (seção 4.3.2.1), observa-se que os gerentes entrevistados aprendiam em determinados eventos que compareciam. A análise dos dados também indicou que os varejistas aprendiam por meio do exercício do trabalho diário, ou seja, eles desenvolviam suas habilidades mediante o desempenho e a reflexão das experiências que vivenciavam diariamente no trabalho. Constatou-se que, comumente, os respondentes envolviam-se com uma grande variedade de situações e, por conseguinte, a

aprendizagem deles abrangia conteúdos das diferentes áreas do gerenciamento. Mais especificamente, a aprendizagem dos informantes foi viabilizada mediante a vivência de experiências profissionais em outras empresas, execução da prática do dia-a-dia, erros, observação e reflexão a respeito de diferentes questões de trabalho.

Os informantes Leonardo e Daniela mencionaram que uma parcela significativa do aprendizado profissional deles foi adquirida nas firmas onde trabalharam anteriormente. Em outras palavras, os participantes indicaram que se desenvolveram profissionalmente por intermédio de experiências profissionais em outros ambientes de trabalho. Daniela disse que em seu emprego anterior trabalhava diariamente ao lado de um administrador, podendo, assim, observar a maneira com que ele tratava diferentes questões gerenciais. Em sua entrevista, Leonardo afirmou:

Eu diria que a Krayffo é quase o fim da minha carreira porque, na realidade, a formação pra eu chegar até aqui veio em função da minha ascensão na empresa que eu trabalhava. Na multinacional onde eu iniciei a trabalhar [...] Eu trabalhei na área de custos, área financeira, área de análises econômicas, área de assistência ao consumidor, área de métodos e tempos que determinava o tempo de fabricação da cada produto e por último na área de *marketing*. Então, todas essas áreas foram somando conhecimentos dentro do meu profissional na qual ficou mais fácil, digamos assim, de administrar a Krayffo [...] eu fui aprendendo com o comércio, mas eu já tinha uma bagagem anterior com bastante conhecimento.

Vários respondentes apontaram que aprendiam por meio do desempenho do trabalho cotidiano. Defendendo a posição de que assimilava gradualmente determinados conteúdos, Inez afirmou que: “[parte do aprendizado] não se aprende na faculdade, o dia-a-dia realmente é que faz a gente aprender [...] a gente vai aprendendo realmente com os anos, com a atividade, com o dia-a dia”. Seguindo um raciocínio semelhante, Vinicius declarou: “acho que a maior experiência que eu peguei foi com esse trato diário com todas essas variantes aí: cliente, fornecedor, representante, bancos inclusive”. A idéia de que a aprendizagem profissional ocorria gradualmente também foi compartilhada por outros participantes. Isso demonstra que o exercício da prática profissional era um elemento crucial no desenvolvimento profissional dos informantes.

Comentando sobre o início de sua carreira como varejista, Rafaela afirmou: “eu, no início, ficava durante dez horas dentro da loja atendendo, fazendo o papel de vendedora. Então, eu fui vendo com o tempo que aquilo ali não ia me levar a nada e nem a empresa. Então [...] eu parei, montei uma equipe ‘x’ que eu pudesse largar a loja e liderar a distância”. Ou seja, com a evolução dos acontecimentos, Rafaela percebeu que, focalizando os seus esforços nas atividades gerenciais, ela podia contribuir mais efetivamente para o sucesso de sua organização. Em outro momento de sua entrevista, comentou que utilizava a academia de

ginástica de sua família para testar alguns dos novos artigos da empresa X. Dessa forma, fornecendo peças de vestuário para os instrutores da academia utilizarem em suas atividades de trabalho, a entrevistada podia identificar previamente alguns dos problemas apresentados pelos novos modelos desenvolvidos.

Comentando sobre o seu ambiente de trabalho, Vinicius declarou: “com o tempo, comecei a olhar com mais clareza as coisas que aconteciam dentro da empresa”. Pode-se observar, assim, que o varejista passou a compreender em maior profundidade a problemática da empresa que dirigia. Enfatizando a prática do trabalho diário, Vinicius afirmou que: “só de ver meu pai comprando eu comecei a aprender também [...] Eu aprendi muito mais aqui dentro [da loja] do que na própria universidade”.

Reportando-se à atividade que ele exercia como presidente da Associação dos Lojistas do Shopping Floriano, Alex afirmou que: “tudo que se passa dentro do *shopping* eu estou sabendo. Então, isso aí tá dando muita experiência. Talvez, eu tenha ganho nesses dois anos que estou na presidência mais conhecimentos do que eu ganhei em seis anos de lojista”. Dessa forma, nota-se que o respondente acreditava que a experiência do exercício da função de presidente da associação de um centro comercial tinha contribuído expressivamente para o seu aprendizado profissional.

Executando a prática diária, alguns gerentes buscavam informações em alguns documentos escritos para tomarem decisões organizacionais. Inez afirmou que se baseava em relatórios de estoque para determinar o início de uma promoção, enquanto Alex declarou que: “na análise de meus relatórios, dos meus controles da organização da empresa, eu observei que tinha uma maneira de fazer a empresa [...] pagar um pouco menos de impostos, transformando a empresa no [imposto] simples”.

Comentando sobre a carência que sentiam em relação a certos conhecimentos, Beatriz e Leonardo destacaram que a vivência de variadas situações de trabalho contribuía para o aprendizado profissional. Em outras palavras, os varejistas indicaram que o domínio de determinadas habilidades gerenciais viabilizava-se mediante o exercício de tarefas de trabalho que as exigissem e o estabelecimento de relações com profissionais mais experientes.

Alguns participantes mencionaram que aprendiam mediante os erros que cometiam em suas atividades rotineiras de trabalho. Essa forma de aprendizagem foi melhor comentada por Ablid, que afirmou: “[a gente] vai errando até aprender” e, posteriormente, complementou “A gente vai anulando o que a gente vê que não está dando e vai melhorando o que está dando certo”.

Um ponto a ser destacado é que os varejistas aprendiam por intermédio da observação e reflexão de diferentes questões do trabalho cotidiano. Ablid e Rafaela, por exemplo, mencionaram que procuravam elevar a qualidade dos produtos de suas empresas por meio da observação de modelos ofertados por outras lojas do mercado varejista. A fim de conhecer alguns detalhes específicos de acabamento, às vezes, elas determinavam que as costureiras de suas empresas desmontassem determinadas peças de vestuário. Desse modo, os produtos de suas lojas poderiam ser aprimorados.

No exercício de suas atividades profissionais, Beatriz passou a observar que sua loja estava atraindo um menor número de consumidores. Refletindo sobre o assunto, ela percebeu a necessidade de realizar mudanças na estratégia adotada por sua empresa. A participante afirmou: “eu estou vendo que muita gente passa ‘batido’ na frente da minha loja. São pessoas que circulam no meu ambiente de final de semana [...] Daí, eu sou obrigada a mudar o produto”. Ou seja, a respondente pareceu ter identificado um problema (menor número de consumidores entrando na loja Brilhante), que chamou sua atenção, e passou a refletir sobre diferentes alternativas para o seu tratamento. Em outro momento de sua entrevista, Beatriz voltou a enfatizar a importância da observação para o trabalho diário. Ela afirmou que: “nada se cria, tudo se copia [...] é na observação, é na imitação do que os outros estão fazendo que tu tá correndo atrás. Então, a observação é tudo, tem que estar de olho no que o mercado está fazendo”.

Notou-se que alguns executivos tomavam algumas firmas renomadas como referência para o gerenciamento de suas próprias lojas. Inez e Ablid mencionaram que procuravam observar aspectos visuais apresentados por diferentes lojas de seus segmentos de mercado. Daniela explicou que algumas vezes observava a forma pela qual uma conhecida loja de vestuário da região sul do Brasil exibia as suas mercadorias. Seguindo um pensamento semelhante, Vitório disse: “Eu vejo o que as grandes empresas fazem e procuro fazer parecido”.

Por fim, observou-se que os entrevistados aprendiam mediante a observação das decisões tomadas e práticas adotadas por seus competidores. Procurando obter vantagens para a sua empresa, Leonardo apontou que, no trabalho cotidiano, procurava identificar os pontos fortes e fracos dos concorrentes. Em sua entrevista, Daniela mencionou que observava os produtos com os quais os competidores de sua empresa trabalhavam.

4.3.3 Mídia

Observou-se que os participantes utilizavam veículos de mídia para obter informações que contribuíssem para o trabalho. Por meio de revistas, jornais, *internet*, livros e televisão, os dirigentes adquiriam informações de caráter geral e atualizavam-se com as mudanças que ocorriam na atividade empresarial. Ademais, em algumas situações, os informantes comentaram que, por intermédio dos veículos de mídia, conseguiam informações específicas do setor de vestuário de diferentes regiões do Brasil e do mundo. Dessa maneira, os resultados desta pesquisa indicam que o aprendizado profissional dos respondentes compreendia a obtenção de informações junto aos veículos de mídia.

Comentando sobre a relevância do executivo estar atualizado sobre as mudanças que se processam em seu meio, Vitório declarou: “Eu acho importante o empresário estar sendo informado diariamente sobre as coisas que estão acontecendo ao redor dele, no mundo, na região. A informação hoje tem uma velocidade muito grande e se você não tem uma informação boa, você amanhã pode acordar sem nada ou você pode acordar amanhã melhor do que estava ontem”. Compartilhando um raciocínio semelhante, Inez afirmou que: “Atualização [...] é uma coisa que na área que nós atuamos é imprescindível, e hoje com esse mundo globalizado a gente tem que estar atento a tudo”.

Alguns participantes mencionaram que a leitura de revistas e jornais fazia parte de suas vidas cotidianas. Inez destacou que encontrava artigos interessantes em revistas como Exame e Veja, enquanto Beatriz considerava que a moda era de alguma forma determinada pelas publicações das revistas da área. Laura afirmou que executava pesquisas em diferentes revistas de moda. Em sua entrevista, Ablid disse que, em certa fase de sua carreira, utilizou revistas e jornais para identificar os motivos pelos quais a sua loja estava enfrentando problemas.

Ilustrando algum conhecimento que tinha assimilado por meio da leitura de revistas, Leonardo declarou que: “Hoje em dia, as grandes indústrias, quase todas, terceirizam, elas montam. Tá na Veja dessa semana – a semana passada – a Volks que está montando uma fábrica nova. Também estão pouco produzindo o que produziam antigamente. Eles chegaram a produzir pão. Então, eles não produzem, eles montam só. Antigamente, eles faziam quase tudo”. Dessa maneira, por meio do conteúdo de uma matéria de revista, o dirigente obteve a informação de que uma empresa renomada estava terceirizando parte de suas atividades. Leonardo ainda informou que, por muitos anos, assinou o jornal Gazeta Mercantil, lendo-o diariamente.

O trabalho de análise dos dados apontou que a leitura de livros não representou a forma mais utilizada pelos entrevistados para viabilizarem o aprendizado profissional. No entanto, alguns varejistas mencionaram que, em algumas oportunidades, liam alguns livros. Inez, por exemplo, declarou que, com o intuito de tornar as vitrines de suas lojas apropriadas para a comemoração dos 500 anos de descobrimento do Brasil, estava lendo um livro sobre literatura brasileira.

Os participantes também indicaram que obtinham informações mediante programas de televisão. Comentando sobre esse ponto, Daniela declarou que: “Até as próprias novelas da Rede Globo, elas transmitem o que vai ser moda. É um aprendizado pra nós também”. Na sua vez, Laura apontou que observava, por meio de canais televisão a cabo, alguns desfiles internacionais de moda, e que isso era uma fonte importante de informação para o trabalho que executava.

4.3.4 Educação e Treinamento

Observou-se que, além do ambiente natural da prática do trabalho, os gestores também aprendiam em alguns ambientes formais de aprendizagem, tais como cursos universitários, programas de treinamento de curta duração e palestras. Nesses ambientes, o aprendizado foi facilitado por instrutores. Os varejistas mencionaram que nesses contextos assimilavam conhecimentos de diferentes áreas da Administração, os quais contribuíam para o efetivo tratamento de diferentes situações da prática gerencial.

Comentando sobre o curso de graduação que realizou, Inez afirmou: “eu acho que o curso de Administração foi o que me fez realmente crescer”. Para Vinicius, a interação com outras pessoas no ambiente da universidade foi salutar e contribuiu para sua evolução profissional. Daniela e Alex enfatizaram a importância do curso de graduação em Administração de Empresas que estavam fazendo.

Vários gerentes comentaram sobre os conhecimentos que assimilaram em cursos de curta duração. Sobre esse assunto, Daniela declarou que: “O que contribuiu para os meus conhecimentos foram os cursos realizados pelo SEBRAE. Estes cursos eram de curta duração, no máximo de três, quatro dias, nas áreas de *marketing*, administração, gerenciamento de vendas”. Compartilhando um pensamento semelhante, Alex comentou: “eu fazia cursinho de APN – Administração de Pequenos Negócios – no SEBRAE, cursinho de contabilidade no SEBRAE, fiz matemática básica no SEBRAE, fiz matemática financeira no SEBRAE. Tudo que era cursinho que aparecia eu fazia”. Falando sobre os programas de treinamento que

realizou durante sua trajetória profissional, Vitório declarou: “eu sempre procurei fazer cursos de formação. Quando tem um curso de técnica de vendas, de gerenciamento, cursos de oratória, também já participei”. Na sua fala, Laura afirmou: “Eu fiz alguns cursos de gerenciamento [...] Um dos que eu achei melhor é uma empresa que faz o treinamento para os gerentes da rede de lanchonetes McDonald’s. Esse curso foi muito importante pra mim porque eu tive uma participação muito ativa e eu fui sempre muito questionada – o teu modelo não está correto! Você tem que seguir esse modelo!”.

Rafaela apontou que, entre outros programas de treinamento, um curso intensivo de uma semana sobre supervisão de lojas contribuiu para o seu aprendizado. Um dos aspectos do curso que ela destacou foi que os cerca de 25 participantes eram empresários de diferentes setores da economia. A dirigente ainda falou que em cursos e palestras os participantes podem estabelecer contatos com outros profissionais. Sobre esse ponto, Alex acrescentou que: “O bom de uma palestra é que [...] tu conhece um monte de gente, um monte de executivo, um monte de oportunidade”.

Fazendo um retrospecto sobre as diferentes fases de sua carreira profissional, Leonardo argumentou que sua formação escolar e os demais programas de treinamento que ele seguiu foram bastante importantes para o exercício de sua prática profissional. O entrevistado afirmou:

Quando eu fui pra Cônsul, eu fui trabalhar na área de métodos e tempos [...] como fazer isso? Eu aprendi numa escola de formação de técnicos, Escola Técnica Federal de Santa Catarina. Depois, mais tarde, eu fui trabalhar em áreas econômicas, mas antes disso eu fiz faculdade de economia. Por último, eu trabalhei em área de *marketing*. Antes disso, eu fiz curso de especialização em *marketing*. Eu me aprofundei e treinei meu conhecimento, mas antes eu tive que passar por um banco de escola pra aprender esses conhecimentos e depois praticá-los. O praticar que foi onde me fez virar profissional, mas ele foi antecedido por um aprendizado de livro.

O trabalho de análise de dados indicou que os gestores fizeram uso de certos conhecimentos assimilados em cursos de treinamento para solucionarem problemas gerenciais específicos. Alex e Rafaela mencionaram ter realizado cursos sobre os tecidos dos produtos das suas lojas. Rafaela apontou que os cursos a ajudaram a gerenciar a equipe de costureiras de sua empresa enquanto Alex declarou: “eu fiz meu curso de tecido ali e qualquer problema que dá com tecido na loja é eu que respondo pro cliente”. Estando interessado em aplicar seus conhecimentos em situações práticas, Alex mencionou que, com base em um curso de contabilidade que tinha realizado, pôde identificar irregularidades em aspectos do gerenciamento de sua empresa. Em outro trecho de sua entrevista, o participante acrescentou

que, depois de ter concluído um curso de vendas, preparou um similar e passou a ministrá-lo para as vendedoras de sua empresa.

4.4 O QUE OS PARTICIPANTES TÊM APRENDIDO AO LONGO DE SUAS CARREIRAS PROFISSIONAIS?

Nesta seção, responde-se à terceira pergunta desta investigação. Os resultados obtidos indicam que os participantes aprendiam sobre os papéis profissionais que desempenhavam e sobre o gerenciamento das diferentes dimensões organizacionais.

4.4.1 Sobre seus Papéis Profissionais

No que se refere aos papéis desempenhados, observou-se que os participantes assimilavam habilidades e conhecimentos específicos, tais como informações sobre os produtos que eram comercializados por suas empresas e a respeito das atividades de compras e vendas de mercadorias, e gerais, como formas diferentes de se relacionar com os outros e de estabelecer seus próprios objetivos profissionais.

4.4.1.1 Habilidades e conhecimentos específicos

A análise de dados apontou que os participantes adquiriam algumas habilidades e conhecimentos específicos que contribuíram para a elevação do desempenho profissional deles. Este aprendizado envolvia conteúdos das diferentes áreas da Administração, os quais podiam ser assimilados por meio de programas de treinamento. Alguns informantes mencionaram que aprenderam por meio das experiências profissionais que vivenciaram em outras empresas. Ademais, identificou-se que, desempenhando a gerência das empresas selecionadas, os participantes obtiveram conhecimentos específicos sobre os produtos com os quais trabalhavam, a manufatura de artigos de vestuário, o mercado de trabalho do comércio de Florianópolis e as atividades de compras e vendas de mercadorias, Administração Financeira e condutas apropriadas para a supervisão de funcionários.

Em sua entrevista, Leonardo explicou que grande parte de seu aprendizado profissional ocorreu quando ele trabalhava em uma grande empresa multinacional. Enfocando que o seu aprendizado envolveu conteúdos de diferentes áreas gerenciais, o entrevistado declarou: “eu fui aprendendo com o comércio, mas eu já tinha uma bagagem anterior com

bastante conhecimento. Então, toda área financeira, toda área de custo, isso, aquilo eu já tinha da empresa de onde eu saí. Aí, ficou fácil eu transferir esse conhecimento pra dentro da organização Krayffo”. O varejista acrescentou que estava procurando aprender sobre computação.

Vários varejistas compartilharam algum conhecimento obtido acerca dos produtos com os quais trabalhavam. Em diferentes momentos de suas trajetórias de trabalho, passaram a conhecer aspectos como tendências de cores, características dos novos tecidos e artigos de vestuário existentes no mercado. Como foi indicado na seção 4.3.2.1, os varejistas assimilaram muitas dessas informações em eventos da área, como desfiles de moda e feiras.

Algum aprendizado relacionado com a manufatura de vestuário foi mencionado por Ablid e Rafaela. Desenvolvendo a atividade de confecção de roupas, Ablid descobriu que era importante conhecer as técnicas apropriadas para o corte e a armazenagem dos tecidos utilizados. Com o intuito de obter informações sobre confecção com outros fabricantes, Rafaela declarou: “vou aprender como que ela corta, como ela aproveita, como o desperdício dela passou de 30% para 5%”.

Em outra parte de sua entrevista, Rafaela falou que buscava obter informações sobre o mercado de trabalho do setor varejista para poder estabelecer adequadamente os salários dos funcionários de sua empresa. Procurando estar atualizada com as rotinas de trabalho dos diferentes setores da empresa, Rafaela comentou que buscava conhecer as tarefas diárias de cada um dos funcionários sob sua supervisão.

Vinicius e Vitório comentaram que ao longo do tempo aprimoraram suas habilidades de efetuar compras de mercadorias para as suas lojas. Com a orientação de seu pai, Vinicius passou a perceber a relevância de se conhecer não só os locais apropriados para se realizar compras, mas também os preços e os prazos de entrega oferecidos pelos diferentes fornecedores. Vitório explicou que com mais experiência na atividade de varejo pôde observar que alguns vendedores recebiam comissões maiores quando negociavam determinados produtos. Desse modo, ele compreendeu porque os vendedores priorizavam as vendas de certos produtos. Posteriormente, ainda acrescentou que tinha obtido alguns conhecimentos importantes sobre tecidos, marketing e propaganda.

Alguns informantes comentaram que tinham assimilado conhecimentos específicos a respeito da atividade de vendas. Comentando sobre um curso de gerenciamento, Laura declarou: “Eu aprendi especificamente coisas do comércio varejista: como se faz uma avaliação de uma venda. Por exemplo, o que é uma venda adicional, o que é um trabalho pós-venda, o que é uma pré-venda, o que é um fechamento de venda”.

A importância do uso de algumas ferramentas de contabilidade e de administração financeira foi apontada por alguns entrevistados. Com o objetivo de identificar quais eram os produtos que proporcionavam lucro para sua empresa, Inez afirmou que a sua função de gerente exigia que ela soubesse analisar um balanço e outras demonstrações financeiras. Daniela ressaltou que estava aprimorando os relatórios de balanço de sua empresa. Laura mencionou que, com o apoio de um consultor, passou a compreender mais sobre “fluxo de caixa, projeção de resultados, lucro, juros, etc.”. Em outro trecho de sua entrevista, acrescentou que aprendeu a elaborar relatórios de desempenho e de giro das mercadorias de sua loja.

Comentando sobre algumas mudanças em suas práticas de trabalho, Laura e Rafaela mencionaram que ao longo do tempo alteraram o modo como participavam em reuniões com os funcionários de suas empresas e a forma como supervisionavam o desempenho deles. Laura afirmou que passou a fazer reuniões mensais com as vendedoras de sua firma, e Rafaela disse que as metas de suas lojas passaram a ser semanais e não mais mensais.

Falando sobre a delegação de algumas responsabilidades para outros funcionários, Inez afirmou: “eu não tenho chave de nenhuma loja. Eu aprendi muito a delegar sabe, a ensinar e a cobrar. Eu cobro firme, mas eu solto a pessoa pra pessoa fazer”. Em outra parte de sua entrevista, a dirigente forneceu o exemplo de que em sua empresa a pessoa responsável pela operação de uma eventual mudança de móveis não seria ela, a diretora-proprietária, mas sim a gerente.

Finalmente, Alex mencionou que, interagindo com gerentes de outras empresas, adquiria algumas informações específicas que eram importantes para seu trabalho. Com base nessas interações, o entrevistado descobriu, por exemplo, que sua loja estava pagando uma taxa de iluminação desnecessária, e passou a conhecer as formas pelas quais determinadas lojas do Shopping Floriano estavam negociando com os seus funcionários para que eles trabalhassem aos domingos. Em outra parte de sua entrevista, Alex comentou que apenas no último ano de seu curso de graduação foi perceber que o problema central de sua loja envolvia o tema de planejamento estratégico.

4.4.1.2 Habilidades e conhecimentos gerais

Os resultados desta pesquisa demonstram que, ao longo de suas carreiras profissionais, os participantes aprendiam algumas habilidades e conhecimentos de conteúdo geral. Esse aprendizado não era facilmente viabilizado em ambientes formais de

aprendizagem, ou seja, em programas que envolvessem instrução. Os entrevistados mencionaram ter modificado o modo pelo qual se relacionavam com outras pessoas e supervisionavam as atividades de suas empresas. Além disso, eles aprenderam sobre negociação, passaram a ser mais cautelosos em algumas decisões e ágeis em certas situações e modificaram seus objetivos profissionais.

Alguns varejistas mostraram ter mudado a forma como se relacionavam com os outros. Falando sobre relacionamentos, Inez declarou: “A coisa que eu mais aprendi, a coisa que mais as lojas me ensinaram, foi a lidar com as pessoas, principalmente com o pessoal que trabalha com a gente”. Compartilhando também ter modificado a forma de interagir socialmente, Beatriz afirmou: “acho que isso foi uma das coisas que eu mais aprendi mesmo: dar uma de relações públicas [...] tem que saber sorrir, tem que saber conversar e saber fazer a primeira perguntinha”.

Em sua entrevista, Ablid declarou: “quando eu tinha 18 anos, eu era muito revoltada, eu era uma pessoa agressiva [...] eu comecei a minimizar mais a minha agressividade e comecei a entender mais as pessoas”. Comentando sobre o aprendizado que ela experimentou, Inez afirmou que:

No relacionamento com as pessoas, eu sempre fui uma pessoa muito intransigente e eu tive que me modificar muito pra poder conviver na organização. Isso aí bastante porque na vida a gente chega a conclusão que a gente não é verdade absoluta [...] quando a gente era mais nova a gente é mais intransigente, acha que tudo o que a gente faz ta certo, que é o melhor. Com o amadurecimento, a gente vê que as coisas não são bem assim [...] a gente vai se moldando.

Seguindo um pensamento semelhante, Alex comentou que, conversando com trabalhadores, adquiriu certo carisma para o relacionamento com outras pessoas. Na sua vez, Rafaela indicou que tentava aprimorar a forma de liderar e compreender cada um dos funcionários de sua empresa. Além disso, a dirigente passou, ao longo do tempo, a tratar os empregados de sua firma como uma equipe, respeitando-os mais. A informante Beatriz afirmou ter aprendido a estabelecer limites nos relacionamentos que possuía com outros profissionais do setor de varejo. Explicando que não podia compartilhar determinadas informações estratégicas com outros lojistas, a entrevistada declarou: “no comércio aprendi que não dá pra confiar, não dá pra confiar assim no vizinho de loja, naquela que julgava ser tua amiga”.

Preocupando-se com o relacionamento que estabelecia com as vendedoras de sua loja, Laura afirmou: “eu fico mais preocupada com a cobrança do desempenho [das vendedoras]. Hoje, eu já tenho essa postura. Antigamente não. Eu tinha que ser amiga acima de ser a chefe.

Agora, eu sou chefe mesmo”. Dessa forma, Laura explicou que, mesmo tendo um relacionamento cordial com as funcionárias de sua empresa, ao longo do tempo, tinha formado a opinião de que era preciso supervisionar o trabalho delas e dirigir suas atenções para o alcance dos objetivos de sua organização.

Todos os entrevistados falaram sobre as diferentes fases de suas carreiras profissionais. Beatriz explicou que quando começou a atuar como comerciante desempenhava a função de vendedora de sua loja. Com o tempo, a entrevistada percebeu a necessidade da contratação de mais uma pessoa para ajudá-la. Trabalhando ao lado de mais uma vendedora, Beatriz notou que, a partir daquele momento, estava gerenciando a sua empresa. Exercendo essa nova função, a varejista indicou que aprendeu a dar ordens às funcionárias de sua loja e que precisou adotar uma conduta mais profissional diante delas. Em outras palavras, Beatriz esclareceu às funcionárias que era a proprietária da loja e que existia uma hierarquia na empresa, que precisava ser respeitada.

A importância da habilidade de negociação na atividade gerencial foi enfatizada por Leonardo. Falando sobre sua atividade como comerciante, o entrevistado afirmou que: “o mais importante nesse trajeto todo foi desenvolver a negociação [...] tu precisa ter o poder de negociar tanto com teu cliente, com o teu fornecedor e com teus CDLs, nos teus sindicatos”. Ele ainda acrescentou que em algumas situações o empresário precisa negociar diferentes questões com os funcionários de sua empresa e com os bancos.

Vários entrevistados mencionaram que ao longo do tempo tornaram-se mais cautelosos na tomada de suas decisões. Sobre esse ponto, Vitório falou: “hoje, eu sou muito cauteloso [...] Antigamente não, eu era muito imediatista, pensava e já agia”. Leonardo adicionou que estava sendo muito mais cauteloso com relação à tomada de empréstimos com os bancos para a realização de negócios.

Por outro lado, alguns participantes mencionaram que a atividade de varejo de vestuário requeria rapidez e agilidade no tratamento das situações de trabalho. Além disso, os gerentes precisavam estar atualizados com as novas tendências do setor. Em sua entrevista, Inez apontou que, como varejista, ela precisava estar se adaptando às mudanças promovidas pelo governo. A dirigente declarou que: “no comércio a gente tem que ser muito hábil, a gente está sempre trabalhando conforme o governo estabelece”. O aprendizado relacionado com a implementação rápida de algumas decisões tomadas foi mencionado por Rafaela.

Finalmente, comentando ter obtido, ao longo de sua carreira como comerciante, uma visão empreendedora para negócios, Beatriz declarou: “Eu passei assim [...] ter uma visão empreendedora [...] eu vejo, assim, que tudo tu pode montar um negócio. Quando eu fiz o

curso de Administração, eu saí de lá pensando em trabalhar pra alguém [...] Eu saí de lá nunca com a visão empresarial nem empreendedora. Saí com visão de trabalhar pra alguém”. Dessa forma, interpreta-se que, tendo adquirido um perfil de empreendedora, a varejista modificou expressivamente suas habilidades e objetivos profissionais.

4.4.2 Sobre Gestão Organizacional

Os resultados deste estudo indicam que os entrevistados assimilavam diferentes conteúdos sobre o gerenciamento das dimensões de suas organizações. Eles aprendiam sobre as estratégias de competição, a tecnologia e a estrutura (divisão e coordenação das atividades de trabalho) de suas empresas.

4.4.2.1 Dimensão estratégica (produto e mercado)

O aprendizado dos varejistas englobou o subsistema gerencial estratégico das empresas selecionadas. Esse conteúdo abrangeu questões relacionadas não somente com os produtos ofertados pelas firmas dos respondentes, mas também com os mercados em que elas operavam. Ao longo de suas carreiras profissionais, os dirigentes tomaram decisões relativas à atividade de confecção de peças de vestuário e modificaram os artigos comercializados por suas firmas. Além disso, fizeram diferentes escolhas a fim de expandir as parcelas de mercado de suas organizações.

O tema manufatura de roupas foi mencionado por alguns participantes. Inez e Beatriz, por exemplo, afirmaram que durante algum tempo suas empresas confeccionaram artigos de vestuário, mas, posteriormente, elas decidiram encerrar essa atividade. Nas palavras de Inez: “eu cheguei a conclusão que [...] ou se é comerciante ou se é industrial. Não dá pra conciliar as duas coisas. Eu não consegui fazer as duas coisas [...] Então, eu compro e vendo. Essa é a minha atividade”. Na sua vez, Beatriz acrescentou: “a gente chegou a trabalhar um ano, mas eu desisti completamente. Eu estava me dividindo muito. Que daí, eu achei preferível comprar roupa pronta, escolher do meu gosto”.

Observe-se, no entanto, que, embora Inez e Beatriz decidiram encerrar a atividade de confecção em suas empresas, outros varejistas executavam, durante o período de coleta de dados, essa operação. Vitório e Ablid explicaram que uma das razões pelas quais suas firmas produziam parcela expressiva de seus artigos de vestuário era a busca da redução dos preços oferecidos aos consumidores. Aprofundando esse ponto, Ablid declarou que, durante a fase

inicial de sua atividade como varejista, trabalhou com artigos de multimarca e que, na década de 90, sua empresa passou a confeccionar seus próprios produtos. Finalmente, Ablid mencionou que, em 1992, sua firma realizou um investimento significativo com o objetivo de expandir a atividade de confecção.

O trabalho de análise de dados indicou que, ao longo dos anos, as firmas selecionadas modificaram expressivamente os produtos que ofertavam. Inez afirmou que, durante sua fase inicial de operação, a empresa Nuvem possuía como seus principais itens de venda artigos para nenéns, tais como mamadeiras e fraldas de pano, e artigos para mulheres grávidas. No período de coleta de dados, a varejista informou que sua loja comercializava itens de enxoval de casa, e que alguns produtos específicos para mulheres grávidas não eram mais ofertados. Além disso, as mamadeiras tinham deixado de ser produtos importantes para a loja, e, com o passar do tempo, as fraldas passaram a ser descartáveis.

Observou-se que outros varejistas também promoveram mudanças no conjunto de produtos comercializados por suas lojas. Ablid comentou, por exemplo, que, nos últimos anos, sua empresa passou a vender roupas de estilo clássico para mulheres. Na entrevista de Laura, notou-se que, em sua fase inicial, a loja Livre ofertava camisas para homens ao passo que, no período de coleta de dados, a empresa comercializava roupas para mulheres executivas.

Alguns varejistas comentaram a respeito do assunto da definição do conjunto de produtos oferecidos por suas empresas. Ablid enfocou que, em determinado período de sua trajetória profissional, decidiu não trabalhar mais com jóias em suas lojas. Em sua fala, Laura explicou que, no passado, sua loja operava com itens variados, procurando atingir diferentes segmentos de mercado. Identificando uma oportunidade de negócio na cidade de Florianópolis, ela decidiu que sua empresa iria se concentrar na oferta de produtos femininos exclusivos e de alta qualidade.

Os informantes abordaram algumas estratégias que estavam sendo implementadas em suas firmas. Por motivos de localização do ponto, Leonardo falou que tinha decidido fechar uma das lojas da Krayffo. Alex informou que uma estratégia de exportação estava sendo adotada pela empresa Aqua, e Rafaela explicou que, devido a problemas de pagamento, tinha decidido operar com um menor número de clientes nas vendas por atacado de sua firma. Finalmente, Daniela afirmou que, naquela fase, a empresa Dama optava por possuir lojas apenas em *shopping centers*.

Falando sobre o passado, Beatriz explicou que quando a loja Brilhante do Shopping Floriano foi aberta ela precisou avaliar diferentes possibilidades, mas decidiu permanecer com

a mesma estratégia com a qual vinha trabalhando. Isto é, a participante optou por continuar com o mesmo conjunto de artigos de vestuário e preços similares aos ofertados em suas outras lojas. Fazendo um retrospecto sobre sua trajetória no setor de comércio de vestuário, Leonardo indicou que a estratégia de diversificação adotada em sua empresa, quando a Krayffo passou a ofertar produtos femininos e masculinos, não foi apropriada. Nas palavras do informante: “Hoje, por exemplo, se nós tivéssemos que abrir uma loja masculina, não abriríamos. Não é nosso negócio. Ou se tivéssemos que tomar uma decisão tão precipitada quanto foi aquela, mesmo se fosse pra expandir a Krayffo, também não tomaríamos dentro daquela circunstância de precipitação como foi feita a coisa”.

Em sua entrevista, Beatriz mencionou que estava analisando a possibilidade de efetuar algumas mudanças estratégicas em suas lojas. Procurando elevar o volume de vendas e trabalhar com um diferente segmento do mercado varejista de roupas para mulheres, a respondente falou que estava pensando em alterar não só os produtos, mas também o *layout* e o próprio nome da loja do Shopping Floriano. Ademais, a dirigente, juntamente com seu marido, estava modificando amplamente o conceito de sua outra loja, localizada no bairro do centro de Florianópolis. Informou que essa última loja iria passar a comercializar artigos de vestuário do segmento *surfware*.

Alguns outros aprendizados associados à dimensão estratégica da gestão empresarial foram mencionados pelos participantes. Vitório comentou que estava implementado um trabalho de *telemarketing* em sua firma, e Rafaela afirmou que tinha percebido a importância de estar sempre renovando o estoque da empresa X. Explicando como gerenciava a mudança de coleções de roupas de suas lojas, Beatriz declarou que: “Misturar, por exemplo, a coleção de inverno com a de verão dentro da loja não funciona. Pelo menos o que eu aprendi foi isso: acaba com a de verão, liquida, põe 50%. Daqui a pouco, tira a roupa de dentro da loja, recolho o que não vendeu e entra a de inverno”.

Falando sobre a postura de suas empresas diante da concorrência, Inez afirmou: “Eu não espero a loja do lado tomar uma atitude pra mim [sic] tomar a minha atitude. Aliás, sempre até procuro ter atitudes diferentes. Não gosto de imitar o que o outro fez”. Procurando demonstrar algumas iniciativas implementadas por suas lojas, ela comentou que a empresa Nuvem estava oferecendo aos seus clientes, com o apoio dos profissionais de uma maternidade de Florianópolis, um curso sobre diferentes questões da gravidez. Além disso, Inez mencionou que estava elaborando um cheque de descontos para incentivar as vendas de uma de suas empresas.

4.4.2.2 Dimensão tecnológica e estrutural

Esta categoria apresenta o aprendizado profissional que os gestores assimilaram sobre as dimensões tecnológica e estrutural da gestão de suas empresas. Nesta pesquisa, a área tecnológica incluiu os sistemas computacionais e outras ferramentas utilizadas na gestão das lojas dos entrevistados ao passo que a dimensão da estrutura envolveu a divisão do trabalho em tarefas distintas e a coordenação destas. Ao longo de suas trajetórias profissionais, procurando coordenar efetivamente as tarefas de trabalho, os gestores modificaram algumas de suas práticas cotidianas e passaram a contar com o apoio de novos colaboradores na Administração de suas empresas.

Foi observado que a tecnologia computacional das firmas selecionadas estava sendo modificada por pressão da legislação governamental. Os participantes estavam procurando satisfazer a exigência de registrar mecanicamente todas as vendas efetuadas por suas empresas. Além desse ponto, enfatizaram a importância da informatização da gestão organizacional. Sobre esse assunto, Vinicius expressou o seguinte:

Organizar a loja através da informática. Informatizar bem a empresa pra não ter furo de estoque, pra não ter furo de caixa. Acho que você tem que estar bem estruturado e bem organizado e a informática te dá esse componentes pra tu ter uma organização mais palpável, mais na tua mão pra poder deliberar de certas coisas: quanto eu tenho de dinheiro, quanto que eu posso gastar, quanto que eu vou receber de crediário, quanto que eu tenho de cheque pré-datado, quanto que eu tenho de cartão de crédito.

Alguns varejistas falaram sobre a importância de realizarem um controle apropriado dos estoques das mercadorias de suas lojas. Nas palavras de Inez: “Nós contamos estoque de dois em dois meses, as peças que faltam eu sei que faltaram”. Comentando que em suas lojas o controle de estoques era informatizado, ela acrescentou ainda que: “Hoje, a gente tem informática, a gente dá baixa direto no estoque”.

No que se refere à dimensão estrutural de suas organizações, observou-se que, ao longo de suas trajetórias profissionais, os entrevistados modificaram algumas das formas pelas quais as atividades de trabalho de suas firmas eram agrupadas e coordenadas. De uma forma geral, os varejistas apontaram que, na fase inicial de suas atividades no setor de varejo, a estrutura organizacional de suas empresas era bastante simples, isto é, o corpo administrativo delas era pequeno. Posteriormente, com o aumento do tamanho de suas organizações, passaram a contar com a colaboração de funcionários ligados à atividade de gerenciamento, tais como secretárias e gerentes de loja.

Beatriz e Rafaela disseram, por exemplo, que, quando abriram as suas lojas executavam quase que todas as tarefas administrativas e que, posteriormente, contrataram gerentes para trabalharem em suas firmas. Elas apontaram que, na fase em que se encontravam, certas questões administrativas eram discutidas apenas com as gerentes e não com as vendedoras. Abordando esse assunto, Rafaela falou: “[no passado] eu me dirigia à equipe inteira. Hoje, eu me dirijo ao gerente, ao supervisor. Não me dirijo mais à equipe inteira”. Além disso, Rafaela também apontou que utilizava tabelas e relatórios para coordenar e avaliar os serviços das vendedoras. Comentando sobre o contexto de sua organização, Inez afirmou: “eu tenho uma pessoa que compra, que cuida da venda, uma pessoa que está entre a minha pessoa e a gerente da loja”.

Alex comentou que algumas ferramentas gerenciais, como um manual de procedimentos de atividades, alguns programas de computadores e um curso de vendas para os funcionários, foram introduzidas em sua empresa. Acredita-se que essas práticas modificaram as maneiras pelas quais as tarefas de trabalho da empresa Aqua estavam sendo agrupadas e coordenadas. Ademais, acrescentou que, buscando reduzir o volume pago de impostos, transformou cada uma das lojas da empresa Aqua em uma franquia. Ele declarou: “Cheguei à conclusão que eu teria que desmembrar a empresa inteirinha, a empresa não teria mais filiais, passaria para o nome dos filhos, dos genros [...] seria cada empresa uma franquia da fábrica e é isso que eu estou trabalhando agora”. Logo, observa-se que o varejista estava pretendendo modificar toda a estrutura organizacional de sua firma.

4.5 OUTROS RESULTADOS

Além dos resultados concernentes às perguntas de pesquisa formuladas, observou-se que os informantes atuavam em contextos empreendedores de negócios e em empresas familiares. Verificou-se também que eles tinham sido profissionais dedicados ao longo de suas carreiras.

4.5.1 Contexto Empreendedor e de Empresas Familiares

Os respondentes dirigiam empresas de pequeno porte do setor de varejo de vestuário da cidade de Florianópolis. A análise dos dados demonstrou que os informantes estavam presentes nas diferentes áreas da administração de suas empresas, executando diferentes tipos de serviços. Eles também faziam pouco uso de procedimentos de planejamento e rotinas de

trabalho. Um outro resultado de pesquisa importante é o de que nove das dez empresas estudadas eram do tipo familiar (em termos conceituais, esse assunto será mais explorado na seção 5.1).

Os varejistas mencionaram que, diariamente, atuavam em diferentes áreas da gestão de suas firmas. Abordando esse ponto, Daniela afirmou: “a gente faz de tudo um pouco. Não tenho uma posição muito bem definida. Trabalho tanto na parte da produção como administrativa/financeira, incluindo a parte de vendas”. Em outra parte de sua entrevista, ela acrescentou: “eu cuido da parte financeira, R.H. Eu faço folha de pagamento, eu faço controle de estoques das lojas”. Ablid afirmou que administrava concomitantemente o setor financeiro e o setor de confecção de roupas de sua empresa. Seguindo uma linha de raciocínio parecida, Rafaela disse que, na fase inicial de seu trabalho como varejista, executava tarefas variadas, incluindo o corte e a costura de roupas. Também mencionou que, quando uma de suas assistentes (a secretária ou a digitadora) entrava de férias, ela a substituíria. Evidenciando a falta de planejamento (padronização) das práticas de trabalho de sua empresa, Beatriz afirmou:

Minha loja assim, nesse estilo meio tupiniquim, que eu chego assim que é tudo meio sem muita programação. Eu chego na loja: ‘hoje vou mexer na vitrine’. Não tem muita programação [...] minha loja é pequena e simples [...] não estou tratando com ‘megas’ [...] que tem uma política de marketing, uma política de faturamento. Eu não chego a ser isso assim. Um pouco eu tenho, traço assim quanto eu quero vender esse mês, passo pra gerente [...] mas não é assim feito [...] o planejamento para o ano inteiro. Eu faço mensal. Conforme for o mês anterior, eu jogo pra cima ou eu jogo pra baixo essa meta.

Também se observou que dentre as firmas selecionadas apenas a organização de Ablid, empresa Pitropa, não se caracterizava como sendo do tipo familiar. Nas demais firmas, determinados membros das famílias dos entrevistados participavam diretamente ou exerciam considerável influência em alguns aspectos importantes da gestão das organizações selecionadas. Dessa forma, verificou-se que, na maioria dos casos, as famílias dos varejistas estiveram envolvidas, ao longo do tempo, na gestão dos empreendimentos.

Falando sobre seu ambiente de trabalho, Alex mencionou que em uma empresa familiar o gerente se envolve com todos os assuntos da administração. Sobre a questão do gerenciamento de empresas familiares, Vinicius manifestou a sua opinião da seguinte forma: “uma empresa familiar ela te exige muito e tu tens que tratar de todos os assuntos simultaneamente. Então, a gente fica no caixa cobrando, faz pacote, paga documento, compra. Então, eu e meu pai nos revezamos nessa tarefa de fazermos a administração da empresa em todos os setores. Seja na parte administrativa, seja na parte financeira, seja na parte de compras”.

Analisando as possibilidades de abertura de novas lojas e os novos mercados do setor de varejo de vestuário, Leonardo demonstrou que era a pessoa responsável pelas áreas de planejamento estratégico e de direção geral de sua empresa. O varejista explicou que contava com o apoio de sua esposa, que supervisionava o setor de vendas das lojas. Observa-se, assim, que apenas duas pessoas exerciam a tarefa de supervisão geral das atividades da empresa Krayffo. Constatou-se também que Beatriz e Laura compartilhavam a função de direção de suas firmas com os seus respectivos maridos.

Com base no conteúdo desta seção, pode-se argumentar que as empresas estudadas encontravam-se no contexto empreendedor (ver seção 5.1). Isto é, as firmas investigadas possuíam uma estrutura do tipo simples e uma pequena hierarquia administrativa. O poder estava concentrado nas mãos dos entrevistados e de seus respectivos sócios, os quais criavam as estratégias adotadas em suas organizações que refletiam suas visões de mundo. No exercício de suas tarefas cotidianas, os gerentes-proprietários estabeleciam, freqüentemente, interações informais, utilizando poucos regulamentos escritos, com os funcionários de suas empresas. Além disso, a maioria das firmas selecionadas era do tipo familiar.

4.5.2 Profissionais Dedicados ao longo de suas Carreiras Profissionais

Esta categoria apresenta algumas evidências de que os dirigentes estiveram empenhados no exercício de suas atribuições profissionais ao longo de suas carreiras. Foi observado que os informantes estavam diariamente envolvidos com questões relacionadas ao gerenciamento de suas empresas. Falando sobre o cotidiano no trabalho, Inez declarou: “estou de manhã, de tarde e de noite e a hora que eu não estou aqui [na empresa Nuvem] estou em casa pensando. Eu não me desligo”.

Todos os participantes demonstraram que eram pessoas dedicadas em relação ao trabalho desde o início de suas carreiras profissionais. Além disso, alguns começaram a trabalhar quando ainda eram adolescentes, e alguns salientaram que precisaram superar, sobretudo na fase inicial de suas trajetórias como varejistas ou no período em que ainda eram estudantes, determinados obstáculos para alcançarem o sucesso profissional desejado.

Ablid, por exemplo, comentou que, com apenas 14 anos, já era a pessoa responsável pelo gerenciamento do pequeno armazém do pai e que, nessa época, estudava no período da noite. Na sua vez, Laura apontou que, ao longo de sua adolescência, trabalhou no comércio que os pais possuíam na cidade de Blumenau. Falando sobre o período em que foi estudante, Inez compartilhou que, para realizar seu curso universitário, precisou deslocar-se de sua

cidade natal, localizada em uma área rural de Santa Catarina, para Florianópolis. Por meio da leitura do trecho de sua entrevista, mostrado a seguir, é possível verificar-se que nessa etapa de sua vida a participante enfrentou algumas dificuldades: “Eu vim do interior, vim pra Florianópolis sem conhecer Florianópolis. Vim com uma mala na mão, morar numa pensão pra estudar [...] vim com todas as deficiências de uma pessoa do interior que chega ruim em matemática, todos os problemas que possam ter e lutei contra tudo”.

Beatriz mencionou que, na etapa inicial de suas atividades como comerciante, ela, juntamente com o seu marido, enfrentou dificuldades em identificar um segmento de produtos que fosse viável para sua loja. Procurando evitar o fechamento de sua empresa, a entrevistada precisou modificar drasticamente, no primeiro ano de funcionamento de sua loja, toda a estratégia de competição adotada. Nessa fase, sendo a única pessoa a executar as atividades rotineiras da empresa, Beatriz indicou que seu trabalho envolvia a função de uma vendedora e a própria limpeza da loja. Ela afirmou “comecei assim: eu que abria a loja, eu que tinha que varrer a loja, eu tinha que passar o pano de chão, tinha que limpar os vidros”.

Em sua entrevista, Vitorio demonstrou que, no período inicial de sua carreira, era bastante envolvido com a administração de sua empresa. Nas palavras dele, “Naquela época, eu abria a loja, eu fechava a loja, eu ia pra São Paulo fazer compras [...] eu almoçava na loja, não saía pra almoçar, não tinha quem ficasse no caixa no meu lugar. À noite, fechava a loja, ficava fazendo toda a contabilidade, etc.”.

Os depoimentos dos informantes apontam que eles eram profissionais dedicados ao gerenciamento de suas empresas. De todos os respondentes, Ablid foi uma das que mais enfatizou os obstáculos superados ao longo de sua carreira profissional. Ela mencionou que para viabilizar o sucesso de sua firma precisou vender uma casa de praia que possuía, viajar frequentemente para efetuar as compras de mercadorias de sua loja e trabalhar, com certa constância, além do expediente normal de trabalho. Dando evidências de sua dedicação, afirmou ainda: “eu arranjei emprego no Banco da Bahia [...] e continuei com a minha empresa em casa. Atendia quando chegava em casa. Chegava em casa às nove, dez horas da noite e ia direto atender o cliente, que já estava me esperando”. Além disso, a dirigente acrescentou que seu sucesso profissional não foi fácil de ser atingido e, de alguma forma, foi uma consequência da dedicação dela. Em suas palavras: “eu não quero fazer um drama da minha vida, mas foi muito difícil [...] Fui lutar, fui buscar, pra fazer, pra seguir, pra continuar naquilo que eu [...] estava empenhada em fazer”. Por meio da fala da varejista, pode-se observar sua dedicação em relação à função que executava.

5 CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve como objetivo geral a compreensão da aprendizagem profissional de gerentes-proprietários de empresas do setor de varejo de vestuário de Florianópolis. Foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa a respeito dos gestores estudados ao longo de suas carreiras profissionais:

- a) Por que eles têm aprendido?;
- b) Como eles têm aprendido?;
- c) O que eles têm aprendido?.

Procurando responder às três perguntas formuladas, realizou-se uma investigação qualitativa. Para isso, selecionou-se dez gestores de organizações independentes e de pequeno porte e executou-se entrevistas semiestruturadas com os participantes. Além do emprego dessa técnica de coleta de dados, solicitou-se aos gestores o preenchimento de um pequeno formulário, o qual requeria algumas informações dos respondentes e de suas empresas. Todas as entrevistas foram transcritas e o conteúdo delas foi revisado pelos entrevistados.

O trabalho de análise de dados demonstrou que demandas do trabalho, casualidades e recompensas constituíram fatores motivadores na aprendizagem dos participantes. Com relação à segunda pergunta de pesquisa, constatou-se que os varejistas aprendiam por intermédio de relacionamentos sociais, atividades profissionais, mídia, treinamento e educação. O conteúdo da aprendizagem dos informantes compreendeu não somente a obtenção de conhecimentos específicos e gerais relacionados a cada indivíduo, mas também habilidades referentes à gestão das dimensões organizacionais de estratégia, tecnologia e estrutura.

Esse conteúdo foi apresentado em partes precedentes deste trabalho. Este capítulo tem como objetivo exibir as conclusões do estudo e uma discussão em relação aos resultados obtidos; além de apontar algumas implicações para a prática empresarial e recomendações para a realização de pesquisas futuras.

5.1 CONCLUSÕES

Neste segmento, considerando a orientação de Merriam (1998, p. 52, 231-233), serão apresentadas as conclusões do estudo e uma discussão sobre como os resultados desta investigação se inserem na área do conhecimento que abrange o fenômeno investigado. No debate que será promovido, indicar-se-á em quais pontos a pesquisa contribui para a base de

conhecimento existente sobre o fenômeno investigado. Considerando referências da literatura acadêmica, será apontado como os resultados desta pesquisa reforçam, ampliam ou contradizem trabalhos desenvolvidos previamente. Explica-se, ainda, que a primeira conclusão apresentada responde à primeira pergunta desta pesquisa, a segunda, terceira e quarta conclusões estão relacionadas com a segunda pergunta de pesquisa formulada e, finalmente, a última conclusão exposta reporta-se à terceira pergunta de pesquisa.

1) Os fatores que motivavam a aprendizagem dos gerentes-proprietários eram as demandas do trabalho, casualidades e recompensas.

Os resultados desta pesquisa indicam que os dirigentes selecionados estavam motivados para aprender devido às demandas do trabalho, casualidades e recompensas. Ou seja, lidando com diferentes situações de trabalho, os gestores percebiam a necessidade de aprenderem certos conhecimentos e habilidades. Certas casualidades contribuíram para que os executivos promovessem mudanças em suas trajetórias profissionais, e, no exercício de suas tarefas, observou-se que eles procuravam obter recompensas. Acredita-se que esses fatores explicam as razões pelas quais os respondentes estavam envolvidos com a sua aprendizagem profissional.

O resultado de que as demandas do trabalho representavam um fator motivador da aprendizagem dos participantes parece estar de acordo com os resultados empíricos obtidos por Richter (1999). Analisando aspectos da aprendizagem de sete executivos, a autora encontrou que os respondentes estavam motivados para viabilizar a conclusão do trabalho deles. Ela identificou que, entre outros fatores, os dirigentes procuravam responder a alguns desafios do trabalho. McCauley (1986, p. 4) também enfatiza a importância dos desafios do trabalho, argumentando que eles podem estimular os gerentes a desempenharem melhor suas tarefas.

Notou-se que os varejistas motivavam-se para aprender quando suas organizações se encontravam em situações de competição acirrada ou de dificuldade econômica, e quando percebiam a necessidade de obter algum conhecimento ou habilidade. Entendeu-se que essas circunstâncias representavam demandas do trabalho dos participantes.

Os gerentes relataram que o aprendizado deles foi mais intenso nos períodos em que as suas organizações se encontravam em fases de competição acirrada ou de dificuldade econômica. De certa forma, essas situações fizeram com que eles aprendessem novos conhecimentos, habilidades e modificassem certas opiniões. Desempenhando ao mesmo tempo o papel de proprietário e de dirigente de suas empresas, os participantes possuíam a responsabilidade de manter suas organizações em boas condições. Alguns executivos

compartilharam que em alguns períodos de suas vidas profissionais precisaram enfrentar algumas situações adversas, tais como certas crises econômicas de suas organizações.

Os varejistas aprendiam porque percebiam a necessidade de desenvolver algumas habilidades ou obter alguns conhecimentos. Essas demandas do trabalho envolviam a necessidade de solucionar alguns problemas. O respondente Alex, por exemplo, comentou que estava empenhado em resolver a sazonalidade das vendas de sua empresa e em obter conhecimentos sobre procedimentos apropriados para a abertura de lojas comerciais aos domingos. Outros participantes mencionaram que buscavam assimilar conhecimentos sobre as diferentes áreas gerenciais e que, em determinado momento, procuraram aperfeiçoar suas habilidades de comunicação.

Sobre esse assunto, Jahr (1995, p. 100-102, 167) sugere que o fator “necessidade” aciona o desenvolvimento do *know-how* de funcionários ligados ao setor de alojamentos de faculdades. O autor descobriu que, diante de mudanças provocadas pela evolução de suas carreiras e de novas responsabilidades, os participantes de seu estudo precisaram dar continuidade ao desenvolvimento profissional deles. Ou seja, Jahr afirma que novas responsabilidades e/ou posições ocupadas pelos profissionais acionam o aprendizado.

Confirmando os resultados obtidos pelo autor, esta pesquisa indica que a necessidade de obtenção de algum conhecimento foi um dos fatores que acionou a aprendizagem dos gerentes selecionados. Todavia, essa necessidade não esteve comumente associada com o desempenho de novas responsabilidades pelos participantes nem com o exercício de novos cargos ou funções. Ao contrário, os participantes permaneceram ocupando os mesmos cargos, mas sentiram a necessidade de solucionar determinados problemas organizacionais ou obter algum conhecimento que os aprimorassem nas suas práticas de trabalho.

Algumas casualidades influenciaram a aprendizagem dos gestores. Determinados eventos, como a situação de desemprego de Daniela e Ablid, a gravidez de Inez, o fim do contrato de aluguel da loja de Beatriz e a abertura do Shopping Floriano, provocaram mudanças nas carreiras profissionais dos respondentes. Dessa forma, com base nos dados, afirma-se que algumas casualidades acionaram a aprendizagem dos participantes. Considera-se, no entanto, que os acontecimentos que ocorreram nas vidas dos dirigentes não foram suficientemente intensos para provocarem uma transformação completa das perspectivas dos indivíduos, como Mezirow (1991, p. 168) propõe. Isto é, vivenciando essas casualidades, os dirigentes construíram apenas novos entendimentos sobre alguns aspectos do seu trabalho.

A análise dos dados também indica que recompensas foram outro fator que motivou a aprendizagem profissional dos respondentes. Essa categoria inclui as recompensas intrínsecas,

como a satisfação que o trabalho gerencial oferecia aos participantes da pesquisa, e as extrínsecas, como as condições financeiras proporcionadas pelas organizações aos seus dirigentes. Cada sujeito era motivado para aprender por um conjunto de recompensas que apresentava certas especificidades, ou seja, cada respondente possuía valores e interesses diversos.

Szilagyi e Wallace (1990, p. 31) declaram que as recompensas intrínsecas, como a satisfação do indivíduo em realizar determinada tarefa, são parte do trabalho e são proporcionadas pelo indivíduo para ele mesmo, ao passo que as extrínsecas são externas ao trabalho. As organizações comumente proporcionam aos seus membros recompensas extrínsecas, tais como salário, responsabilidade e reconhecimento (MIDDLEMIST; HITT, 1988, p. 153).

A importância das recompensas na motivação é enfatizada na teoria da expectativa de Vroom. Nessa abordagem, a existência de recompensas, que são valorizadas pelo indivíduo, é um elemento crucial para que o sujeito esteja motivado para desempenhar algumas atividades de trabalho (NELSON; QUICK, 2000). Discutindo o tema da motivação no gerenciamento, Vroom (1965, p. 9-10) defende que as pessoas atribuem valor às coisas de diferentes maneiras.

Propondo um modelo sobre motivação para o contexto empreendedor, Naffziger, Hornsby e Kuratko (1994, p. 33-35) sugerem que os objetivos pessoais são um importante fator motivador para que os empreendedores se comportem de modo empreendedor, ou seja, continuando a trabalhar no negócio presente ou iniciando novos empreendimentos. Eles indicam que os objetivos dos proprietários podem envolver, por exemplo, o crescimento de sua empresa ou a “segurança financeira para as gerações presente e futura da família” (Ibid., p. 34). Eles também sugerem que as recompensas intrínsecas e extrínsecas, associadas aos resultados das firmas, representam um outro importante elemento do modelo. De acordo com os autores, os resultados extrínsecos incluem recompensas financeiras proporcionadas pelo desempenho das firmas, enquanto que as recompensas intrínsecas podem envolver a satisfação do proprietário de ser chefe dele mesmo.

2) Os dirigentes aprendiam por meio de relacionamentos sociais.

Este estudo sugere que os participantes aprendiam por intermédio de suas relações com outras pessoas. Ao longo de suas carreiras, os varejistas estabeleceram interações com uma ampla variedade de pessoas, tais como membros familiares (alguns deles eram sócios dos participantes), amigos e profissionais de outras empresas. Essas relações possuíam características distintas, ou seja, com algumas pessoas, procurando obter determinadas

informações, os participantes estabeleciam relacionamentos superficiais, ao passo que com outras a relação não se limitava ao aspecto profissional, proporcionando apoio pessoal para eles. Também foi observado que os pais de alguns dos informantes desempenharam o importante papel de mentor na aprendizagem deles.

De uma forma geral, a importância dos relacionamentos para a aprendizagem dos gerentes é enfatizada por alguns pesquisadores da área. Com base em dados empíricos, algumas publicações (AKIN; WEIL, 1981; KRAM, 1983; KRAM; ISABELLA, 1985; AKIN, 1987; MCCALL; LOMBARDO; MORRISON, 1988; MARSICK; WATKINS, 1990; LA PARO, 1991; SILVA, 2000, entre outras) enfocam que gerentes aprendem por intermédio de relacionamentos. De acordo com McCauley (1986, p. 9), relacionamentos são importantes para os gerentes porque, freqüentemente, eles estão em contato com outras pessoas.

A idéia de que os gerentes aprendem mediante relacionamentos também está de acordo com Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p. 275), que concebem os “aprendizes como seres sociais que constroem os seus entendimentos e aprendem por interações sociais em ambientes sócio-culturais específicos”. Analisando o currículo de aprendizagem de um gerente de construção civil, as autoras encontraram que boa parcela da aprendizagem do indivíduo ocorreu por intermédio de estratégias de imitação como também por observação. Para elas, o processo de aprendizagem do gerente foi intrinsecamente social.

A análise de dados deste estudo indicou que as famílias dos gestores Alex, Vinicius e Vitório e das gestoras Ablid, Laura e Rafaela influenciaram ou apoiaram as escolhas dos participantes de trabalharem em seus próprios negócios. Algumas questões comuns dos domínios do empreendedorismo e das empresas familiares são analisadas por Hoy e Verser (1994). Dyer e Handler (1994) sugerem que freqüentemente os empreendedores são provenientes de famílias que de alguma maneira estimulam ou valorizam uma abordagem empreendedora para a vida profissional, e que o capital inicial para financiar o novo negócio “geralmente surge de ativos pessoais ou da família. Dessa forma, a boa vontade da família de apoiar financeiramente o novo negócio é uma variável crítica. Em alguns exemplos, a família de um empreendedor ou a extensão dela não apenas fornece o capital necessário, mas fornece outros recursos, como acesso aos mercados, fontes de suprimento, tecnologia e até novas idéias” (Ibid., p. 73-74). Os autores também apresentam características dos sistemas familiares.

A maioria dos participantes aprendia por meio de algumas importantes relações com membros familiares. Esse resultado específico não está de acordo com os apontados por McCall (1988) e McCall, Lombardo e Morrison (1988). Com base em um estudo sobre as

experiências de desenvolvimento de 191 executivos bem sucedidos, McCall (1988, p. 3) declara que esses dirigentes se desenvolveram por intermédio de tarefas, outras pessoas, situações difíceis e outros eventos. No tocante aos relacionamentos com outras pessoas, os autores mostram que apenas chefes ou profissionais em níveis hierárquicos superiores desempenharam papéis centrais para o desenvolvimento dos respondentes, ao passo que subordinados, pares, cônjuges ou gurus, como alguns podiam esperar, não foram, segundo os próprios executivos, tão importantes.

Os resultados deste estudo indicam que familiares, amigos e profissionais da área gerencial de outras empresas contribuíram significativamente para a aprendizagem dos varejistas. Essa diferença pode ser atribuída às características do trabalho executado pelos respondentes deste estudo e do desenvolvido por McCall (Id.). Nesta pesquisa, cada um dos participantes era ao mesmo tempo diretor e proprietário de sua organização. Todas as firmas envolvidas eram pequenas (possuíam entre dois e 99 funcionários), sendo que a maioria delas era do tipo familiar (apenas a empresa Pitropa não possuía essa característica). É importante salientar que os participantes deste estudo trabalhavam em um contexto de negócios de um país do terceiro mundo, e que o varejo de vestuário é uma atividade econômica intensiva em trabalho.

De modo distinto, McCall (Id.) e McCall, Lombardo e Morrison (op. cit.) analisaram o desenvolvimento de executivos que trabalhavam predominantemente em companhias de grande porte de diferentes setores da economia de países desenvolvidos. Em outras palavras, argumenta-se que os fatores tamanho da empresa, setor econômico em que ela opera e ambiente de negócios no qual ela está inserida influenciam a aprendizagem profissional de seus dirigentes. Além disso, o fato de que os dirigentes selecionados neste estudo eram concomitantemente gestores e proprietários de suas firmas contribuiu para que a aprendizagem deles apresentasse algumas especificidades.

McCall, Lombardo e Morrison (1988, p. 68) também indicaram que em seus projetos de pesquisa foi extremamente raro observar algum executivo descrever um evento importante para a aprendizagem dele no qual um par (colega de trabalho) tenha desempenhado um papel central. Isto é, apenas raramente, os respondentes mencionaram que pares desempenharam papéis relevantes nas suas experiências críticas de aprendizagem. Novamente, os resultados desta investigação não reforçam os obtidos pelos autores indicados, pois os lojistas deste estudo mencionaram que o desenvolvimento deles foi viabilizado mediante relacionamentos com colegas de trabalho, amigos e, principalmente, familiares. Inez, por exemplo, explicou que aprendeu sobre decoração de lojas com uma amiga de longa data. Na sua entrevista, Alex

declarou que aprendeu por intermédio de relacionamentos com gerentes de outras empresas. Ele enfatizou o aprendizado que obteve com o dirigente da Bob's (rede nacional de lanchonetes) e com o superintendente do Shopping Floriano.

O resultado, de que os participantes deste estudo aprenderam por meio de interações com alguns amigos e profissionais de outras empresas, está em consonância com a abordagem sugerida por Kram e Isabella (1985) sobre o papel dos relacionamentos de pares no desenvolvimento das carreiras das pessoas. Examinando os relacionamentos que 15 membros organizacionais (a maioria deles era gerentes) mantinham com outros pares, elas observaram que as relações com pares são úteis para o desenvolvimento profissional de indivíduos. Os pares podem compartilhar percepções, valores e crenças sobre o trabalho e a vida profissional. Além disso, eles podem proporcionar amizade, apoio emocional e *feedbacks* importantes (para uma discussão sobre *feedback* de pares, ver CALADO, 1998).

Segundo Kram e Isabella (op. cit., p. 118), os relacionamentos entre pares apresentam aspectos semelhantes aos observados no do tipo mentor-aprendiz, mas diferem destes no sentido de que os pares podem proporcionar mais reciprocidade aos aprendizes. Os indivíduos podem se desenvolver de forma independente, mediante o estabelecimento de relações com múltiplas pessoas nos ambientes de trabalho. Lave e Wenger (1991, p. 93) também enfatizam a relevância dos pares para a aprendizagem profissionais de indivíduos. Elas defendem que a circulação de conhecimento entre os pares contribui para a aprendizagem.

Entre os gestores investigados nesta pesquisa, Inez, Beatriz, Leonardo e Laura demonstraram que estabeleciam relacionamentos profissionais importantes com os seus respectivos cônjuges. Dos dez sujeitos estudados, observou-se que Beatriz, Leonardo e Laura compartilhavam com os seus cônjuges as tarefas relacionadas com a direção de suas empresas. Esses relacionamentos apresentavam características semelhantes com os relacionamentos entre pares descritos por Kram e Isabella (op. cit.). Ou seja, em cada casal, ambos indivíduos desempenhavam o papel de guia e recebiam apoio do outro. Os participantes também desempenhavam uma ampla variedade de relacionamentos com outros profissionais, os quais exibiam funções semelhantes aos dos três tipos de relacionamentos de pares apresentados na quadro 7. Observou-se que, com certos pares (os informantes), os varejistas compartilhavam apenas algumas informações profissionais, ao passo que com outros (pares colegas e especiais) eles conversavam sobre assuntos relativos às suas carreiras e recebiam *feedbacks* e suporte emocional.

QUADRO 7 – UM CONTÍNUO DE RELACIONAMENTOS DE PARES

	Par Informante	Par Colega	Par Especial
Função Primária	- partilha de informações	- formação de estratégia de carreira - feedback sobre trabalho relacionado - amizade	- confirmação - suporte emocional - <i>feedback</i> pessoal - amizade

FONTE: Kram e Isabella (1985, p. 119)

Alguns dos varejistas mencionaram que, durante um certo período de suas carreiras, desenvolveram relacionamentos com profissionais que possuíam mais experiência na área de gerenciamento. Vinicius, Vitório e Rafaela estabeleceram uma relação mentor-aprendiz com um de seus pais. Vitório, por exemplo, comentou que no início de sua carreira teve o apoio de sua mãe ao longo de alguns anos. Dirigindo a loja onde ele trabalhou, a mãe de Vitório representou um exemplo de uma boa profissional. Nas palavras dele: “com a minha mãe, eu aprendi muito com ela. Eu aprendi a administrar o lado de compras, a forma que ela comprava, a rigidez que ela tratava os fornecedores. As pessoas que ela comprava, ela me dava dicas, a forma como tratava os funcionários, empregados e gerentes”.

Como foi explicado no capítulo 4, Vinicius declarou que obteve muita experiência mediante o relacionamento com seu pai, que trabalhara por um longo período na área de varejo. Observando seu pai em algumas situações de trabalho, ele assimilou parte de seu *know-how* profissional. Em sua entrevista, Rafaela também explicitou que aprendia bastante com a sua mãe, pessoa que possuía experiência em atividades gerenciais e era bem-sucedida na tarefa de construção do patrimônio da família.

De uma forma geral, os resultados desta pesquisa enfatizam a importância dos mentores no desenvolvimento profissional dos participantes. Em conformidade com a posição de Levinson (1978, p. 97-101, 333-335), percebeu-se que os mentores de Vinicius, Vitório e Rafaela desempenhavam de forma exemplar algumas atividades que os aprendizes admiravam e buscavam imitar. Os mentores, a mãe ou o pai dos participantes mencionados, exerceram relações do tipo mentor-aprendiz, que se desenvolveram nos ambientes naturais de trabalho dos respondentes. Esse resultado reforça os obtidos, empiricamente, por Roche (1979) e Broadbridge (1999). Genericamente, esses pesquisadores descobriram que os mentores são importantes para o desenvolvimento profissional dos gerentes, e que as vantagens proporcionadas pelas relações do tipo mentor-aprendiz para os aprendizes são mais relevantes do que as desvantagens. Com base nos dados coletados, declara-se que as relações mentor-aprendiz facilitaram o progresso profissional dos respondentes.

Destaca-se que os mentores de Vinicius, Vitório e Rafaela foram os criadores das organizações Aqua, Baratão e X. Observou-se que, no caso dos participantes mencionados, cada mentor proporcionou uma oportunidade concreta para que seu filho ou sua filha se tornasse gerente-proprietário(a) de uma pequena empresa do setor de varejo de vestuário de Florianópolis. Em termos das possibilidades de obtenção de recompensas materiais e de reconhecimento social, argumenta-se que o trabalho de um dirigente varejista é uma atividade privilegiada no mercado de trabalho de Florianópolis.

Ao longo da investigação, o pesquisador formou a opinião de que os respondentes consideravam, de alguma forma, o seu sucesso material como um fator motivador para a aprendizagem. Ajudando os seus aprendizes a se tornarem gestores de empresas bem-sucedidas, os mentores facilitaram o progresso profissional dos respondentes. Acredita-se que este ponto contribui para a discussão proposta por Merriam (1983, p. 171) sobre a relevância das relações do tipo mentor-aprendiz em ambientes de negócios.

Como discutido nesta seção, os resultados desta pesquisa enfatizam a importância dos relacionamentos para o desenvolvimento profissional dos gestores. Este resultado está de acordo com as abordagens propostas por outros pesquisadores do campo de aprendizagem de adultos e de gerentes (LA PARO, 1991; MEZIROW, 1991; CSEH, 1998; RICHTER, 1999, entre outros). Desenvolvendo uma investigação com gerentes-proprietários de empresas bem-sucedidas de pequeno porte da Romênia, Cseh (op. cit., p. 161) conclui que “os gerentes neste estudo aprenderam de seus pais, de outros gerentes e, em algumas ocasiões, de seus próprios funcionários”. Em sua pesquisa sobre o processo de aprendizagem profissional de gerentes do setor de saúde, La Paro (op. cit., p. 186) encontrou que os relacionamentos mantidos pelos participantes com outras pessoas proporcionaram informações, conselho, crítica e suporte para eles.

Concebendo que a dinâmica da aprendizagem está baseada nas interpretações que os adultos constroem acerca de suas experiências, Mezirow (1991, p. 58) advoga que “nós damos significado à experiência em grande parte pela participação no diálogo com os outros. Isso inclui entender o que é válido nas assertivas feitas pelos outros e alcançar validação de consenso para as nossas próprias assertivas”. De acordo com os resultados desta pesquisa, essa última declaração elucida a importância crucial dos relacionamentos para a aprendizagem na fase adulta.

3) A 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. Julga-se, então, que, de alguma maneira, essa é uma consequência da evidência de que, ao longo de suas trajetórias profissionais na área de varejo, os respondentes estiveram bem mais envolvidos com o desempenho das atividades relacionadas com a administração de suas firmas do que com programas formais de educação. Refletindo sobre suas experiências de trabalho, os participantes construíram significados que orientaram suas ações profissionais. Esse resultado está de acordo com as posições assumidas por alguns pesquisadores dessa área do conhecimento, tais como Marsick e Watkins (1990), Lave e Wenger (1991), Ahmad (1994), Jahr (1995), Gherardi, Nicolini e Odella (1998) e outros. Lave e Wenger (op. cit., p. 95), por exemplo, indicam a importância de os aprendizes terem acesso à prática para se desenvolverem profissionalmente.

Todavia, é importante ressaltar que o pensamento manifestado no parágrafo anterior não sugere que programas de treinamento e educação não possam contribuir para o aprendizado profissional de gerentes varejistas. Ao contrário, “as atividades deliberadas de educação e treinamento desempenham um papel significativo no desenvolvimento das habilidades subjacentes do desempenho gerencial” (BURGOYNE; STUART, 1976, p. 29). Neste estudo, alguns dos participantes afirmaram que a educação formal contribuiu para o progresso profissional deles. Inez, por exemplo, compartilhou que a realização do curso de graduação em administração foi altamente importante para sua carreira. Logo, argumenta-se que programas de educação formal proporcionam oportunidades de aprendizagem apropriadas para os gerentes.

Pesquisadores demonstram que em programas de treinamento é importante considerar certas questões, tais como a motivação do aprendiz e o processo de transferência de habilidades e conhecimentos aprendidos no ambiente de treinamento para o local de trabalho (GOLDSTEIN, 1993, p. 123-124). Em outras palavras, além do esforço requerido para aprender nos programas de treinamento, o aprendiz terá que transferir o conteúdo de seu aprendizado para o contexto de sua própria organização. Falando sobre o problema da “transferência de treinamento”, Akin (1987, p. 42-43) declara que a real aprendizagem de um aprendiz se completa apenas com a aplicação de teorias e conceitos nas experiências da prática. Há, no entanto, convergência de opiniões entre práticos e acadêmicos da área, pois se acredita que na vida real algumas organizações não proporcionam um ambiente favorável

para o aprendiz desempenhar as habilidades obtidas em cursos de treinamento. Nesses casos, o aprendizado pode se tornar mais difícil de ser alcançado.

Uma categoria importante que explica as maneiras que os varejistas utilizavam para se desenvolverem é a atividade profissional. Identificou-se que os respondentes aprendiam por intermédio de alguns eventos profissionais, como feiras de vestuário e desfiles de moda, e do próprio trabalho. Estando presente em eventos relacionados com o seu trabalho, os participantes tiveram a oportunidade de ampliar os seus contatos pessoais e obter explicações técnicas de novos produtos e tecnologias da área. Refletindo sobre as informações adquiridas nessas ocasiões, os respondentes formavam opiniões acerca de suas atividades.

Constatou-se que a aprendizagem dos respondentes englobava a observação e a reflexão de certas experiências de trabalho. Esse resultado está em conformidade com o estudo desenvolvido por Gherardi, Nicolini e Odella (1998) sobre o currículo de aprendizagem de um gerente de construção civil. As autoras salientaram o papel da observação no desenvolvimento profissional do respondente de seu estudo. Todavia, o sujeito da pesquisa delas pareceu estar mais envolvido com as atividades operacionais de sua empresa do que os gerentes-proprietários deste estudo. Nesta investigação, os participantes comumente observavam aspectos que estavam além dos limites de suas próprias organizações, como o comportamento de seus competidores e outras facetas do ambiente de negócios em que eles atuavam.

Verificou-se que, com base na prática profissional, os respondentes estruturavam alguns problemas. Beatriz, por exemplo, mencionou ter notado que sua loja não estava mais atraindo uma quantidade satisfatória de clientes. Com essa idéia em mente, ela formou a opinião de que mudanças eram necessárias em sua empresa. Ablid e Rafaela tentaram melhorar a qualidade de seus produtos, observando como outras firmas fabricavam os seus próprios artigos de vestuário. Além disso, alguns participantes compartilharam que as suas ações gerenciais levavam em consideração as percepções que eles formavam a respeito de seus concorrentes e outras firmas de uma forma geral.

Dessa maneira, esta pesquisa reforça a idéia proposta por alguns autores (como SCHÖN, 1983, p. 239-241; MARSICK; WATKINS, 1990, p. 25, entre outros) de que as ações e, por conseguinte, a aprendizagem de práticos é orientada mediante a maneira pela qual eles estruturam problemas. Como Schön (1983, p. 40) explica:

Quando nós estabelecemos os problemas, nós selecionamos o que nós trataremos como as “coisas” da situação, nós estabelecemos os limites de nossa atenção para ele e nós impomos sobre ele uma coerência que nos permite dizer o que está errado e em quais direções a situação precisa ser mudada. O

estabelecimento do problema é um processo em que, interativamente, nós nomeamos as coisas para as quais nós prestaremos atenção e estruturaremos o contexto em que nós prestaremos atenção para elas.

Em conformidade com a proposta de Marsick e Watkins (op. cit.), julga-se que as maneiras pelas quais os participantes estruturavam os problemas gerenciais influenciavam o modo como eles interpretavam suas experiências de trabalho. Ou seja, no dia-a-dia, os informantes passavam a prestar mais atenção às experiências relacionadas com os problemas de trabalho formulados. Considerando a importância da interpretação na aprendizagem de adultos (MEZIRROW, 1991), argumenta-se que a aprendizagem profissional dos respondentes era baseada em suas atividades de trabalho. É importante considerar, todavia, que nem todas as experiências profissionais eram relevantes para o desenvolvimento dos participantes. Ao contrário, observou-se que, no desempenho de suas atividades diárias de trabalho, os dirigentes se concentravam em algumas delas, refletindo mais amplamente sobre suas particularidades.

O resultado de que determinadas experiências de trabalho contribuíam mais para a aprendizagem dos respondentes do que outras reforça algumas argumentações desenvolvidas por acadêmicos renomados da área de aprendizagem. Falando sobre experiência e educação, Dewey (1971, p. 14) defende que nem todas as experiências são educativas, e que algumas delas produzem o efeito de dificultar o crescimento do aprendiz diante de situações posteriores. Apresentando um pensamento semelhante, Jarvis (1987b, p. 169-171) indica a existência de experiências alienantes, nas quais a aprendizagem das pessoas é restringida e o desenvolvimento do *self* é atrofiado. Isso pode ocorrer em ambientes sócio-culturais que não proporcionam experiências sobre as quais os indivíduos possam pensar e atribuir significado.

Uma experiência pode ser tal que produza dureza, insensibilidade, incapacidade de responder aos apelos da vida, restringindo, portanto, a possibilidade de futuras experiências mais ricas [...] A experiência pode ser imediatamente agradável e, entretanto, concorrer para atitudes descuidadas e preguiçosas [...] as experiências podem ser tão desconexas e desligadas umas das outras que, embora agradáveis e mesmo excitantes em si mesmas, não se articulam cumulativamente. A energia se dispersa e a pessoa se faz um dissipado (DEWEY, op. cit., p. 14).

Por meio de experiências, os profissionais adquirem os benefícios da especialização, desempenhando espontaneamente e com sucesso determinadas tarefas. Todavia, executando atividades de forma rotineira e repetitiva, eles podem perder oportunidades importantes para o desenvolvimento de concepções mais ampliadas acerca de sua prática de trabalho (SCHÖN, 1983, p. 60-61). Com relação ao crescimento das pessoas por intermédio da vivência de experiências, Dewey (op. cit., p. 16) acrescenta que o ponto fundamental é a qualidade delas,

a qual possui dois aspectos: o imediato, de ser agradável ou desagradável, e o posterior, que corresponde às influências provocadas por uma determinada experiência sobre outras futuras.

O segmento empírico deste estudo reforça os resultados obtidos por Davies e Easterby-Smith (1984). Isto é, verificou-se que o desenvolvimento profissional dos participantes era predominantemente baseado em sua prática de trabalho. Focalizando o desenvolvimento de longo prazo de 60 gerentes, os autores encontraram que “de todos os gerentes entrevistados nenhum mencionou que tinha se desenvolvido como um resultado de uma experiência de treinamento [...] de nossa amostra de 60 gerentes, 23 foram capazes de relembrar alguma forma de desenvolvimento em suas próprias capacidades e habilidades e, em todos os casos, isso ocorreu no curso normal do trabalho deles durante suas carreiras passadas” (p. 172).

Em uma revisão das pesquisas realizadas sobre o tema de desenvolvimento de executivos por meio de experiências de trabalho, McCauley (1986, p. 3) declara que, como tantas outras coisas na vida, a atividade de gerenciamento parece ser aprendida por meio da prática. “As experiências de trabalho são vistas pelos gerentes como algumas das mais valiosas experiências de aprendizagem”. A autora acredita que os gerentes normalmente não estabelecem o desenvolvimento profissional como sendo o principal objetivo deles. De modo diverso, o desenvolvimento surge como um benefício derivado do próprio exercício do trabalho.

Em conformidade com as anotações da autora, nesta investigação, percebeu-se que parte do aprendizado profissional dos participantes esteve associada com o desempenho (e não necessariamente com a reflexão) de suas atividades de trabalho. Em outras palavras, alguns respondentes indicaram que a aprendizagem deles foi viabilizada mediante as atividades de trabalho do cotidiano. Sobre esse ponto, Schön (op. cit., p. 60) afirma que

Como um prático experimenta muitas variações de um pequeno número de casos, ele é capaz de “praticar” a sua prática. Ele desenvolve um repertório de expectativas, imagens e técnicas. Ele aprende o que procurar e como responder ao que ele encontra. Enquanto sua prática está estável, no sentido de que ela produz para ele os mesmos tipos de casos, ele se torna menos e menos sujeito à surpresa. O conhecimento da prática (*knowing-in-practice*) dele tende a se tornar crescentemente tácito, espontâneo e automático [...]

Portanto, parece que com a prática diária do trabalho os profissionais aprendiam a desempenhar com mais eficiência as suas funções. Defende-se que uma parcela significativa dos conhecimentos obtidos pelos participantes por meio da execução das atividades de trabalho possui uma dimensão tácita. Esse tipo de conhecimento, que está vinculado à prática, é difícil de ser comunicado. Ou seja, no dia-a-dia, as pessoas fazem uso de certos

conhecimentos, mas não conseguem descrevê-los por meio de palavras (POLANYI, 1966, p. 4-5).

4) O aprendizado dos participantes era influenciado pela mídia e pelo contexto do trabalho.

Os respondentes se atualizavam sobre o trabalho deles por meio de jornais, revistas, televisão, internet e livros. Acessando esses veículos de mídia, os participantes assimilavam informações relevantes sobre a área de vestuário bem como de algumas questões administrativas. Leonardo, por exemplo, comentou que lendo revistas e jornais ele passou a conhecer algumas das estratégias que certas empresas de grande porte adotavam. Em sua entrevista, Laura compartilhou que pela televisão assistia a alguns desfiles internacionais de moda. Refletindo sobre o conteúdo das informações adquiridas, os participantes organizavam suas idéias para aplicarem na prática de trabalho deles.

Na área de Aprendizagem Gerencial, não foram identificados muitos estudos empíricos que tratem a questão da influência da mídia na aprendizagem profissional de gerentes. Entrevistando 28 gerentes, Burgoyne e Stuart (1976, p. 26) encontraram que esses profissionais utilizavam os veículos de mídia como uma das fontes para o desenvolvimento de suas habilidades. Cseh (1998, p. 133-134) também constatou que os participantes de seu estudo utilizavam livros e outras publicações para obter informações.

Além das informações que estão relacionadas com o desenvolvimento profissional deles, os adultos estão comumente expostos a outras notícias por meio da mídia. Diferentes pesquisadores discutem facetas da influência da mídia na aprendizagem de adultos. Brookfield (1990, p. 235), por exemplo, explica que a mídia de massa, particularmente a televisão, representa uma fonte poderosa pela qual os adultos constroem significados a respeito de diferentes eventos de suas vidas. Ele enfatiza o ponto de que a televisão influencia os telespectadores na formulação de algumas perspectivas de significado distorcidas. O autor apresenta o exemplo de que em alguns programas de televisão

problemas familiares são reconhecidos, definidos e resolvidos, freqüentemente, por um membro da família "atraente" e mais jovem que explica que tudo que uma pessoa precisa é amor. As situações são sempre resolvidas conforme a satisfação de todos. Não existe sugestão de que os problemas muitas vezes possuem, quando muito, soluções parciais ou contextuais; de que os participantes podem ter perspectivas radicalmente diferentes em uma situação, as quais são todas, em seus próprios termos, corretas; de que interpretações alternativas podem ser construídas de uma única ação; de que situações emocionalmente tristes não melhoram durante uma noite; de que a realidade dos relacionamentos da família é em qualquer sentido desordenada, casual e não apropriadamente desenvolvida (p. 236).

Reportando-se a um levantamento de 1986, Hepburn (1990, p. 233) declara que 50% das pessoas adultas dos Estados Unidos obtêm notícias mediante a televisão. Teóricos da área

de aprendizagem sugerem que alguns programas de televisão contribuem para a formação de perspectivas distorcidas. Estas podem abranger tanto o segmento profissional como o pessoal das vidas das pessoas. Embora esta investigação não discuta profundamente essa questão, percebeu-se que os respondentes, como outros adultos urbanos, podem ter construído algumas perspectivas de significado distorcidas.

A aprendizagem profissional dos respondentes também foi influenciada pelo contexto de trabalho no qual os gerentes atuavam. Isto é, alguns aspectos do trabalho dos participantes fizeram com que eles desenvolvessem determinadas habilidades e adquirissem novos conhecimentos. Sendo assim, a aprendizagem alcançada esteve associada às necessidades que os respondentes percebiam e às condições de trabalho que eles possuíram ao longo de suas carreiras. Um aspecto central dos cargos dos respondentes envolvia o gerenciamento das suas organizações, de forma a permitir que elas superassem os obstáculos de suas trajetórias de desenvolvimento.

As organizações dos participantes apresentavam a maioria das características de firmas que se localizam nas fases iniciais do ciclo de vida organizacional (esse assunto é discutido por GREINER, 1972; ADIZES, 1979, 1993; QUINN; CAMERON, 1983; MILLER; FRIESEN, 1984, entre outros). Resumidamente, a abordagem desenvolvimentista propõe que as organizações atravessam diferentes fases ao longo do seu desenvolvimento. Encontrando-se no estágio do nascimento (Id.) ou empreendedor (QUINN; CAMERON, op. cit.), as firmas desta pesquisa eram de pequeno porte, sendo dominadas pelos gerentes-proprietários. Além disso, a estrutura organizacional das empresas investigadas era predominantemente informal.

A abordagem do ciclo de vida organizacional indica que as firmas localizadas no mesmo estágio de desenvolvimento apresentam atributos semelhantes nas dimensões organizacionais de tomada de decisão, estrutura, estratégia e contexto (MILLER; FRIESEN, op. cit.). Foi observado que as firmas deste estudo encontravam-se nas fases iniciais do ciclo de vida organizacional e em contextos empreendedores de negócios (MINTZBERG; QUINN; GHOSHAL, 1998, p. 603-619). “Um contexto é um tipo de situação em que se pode encontrar específicas estruturas, relações de poder, processos, ambientes competitivos e assim por diante” (Ibid., p. 603). As organizações empreendedoras adotam uma estrutura simples, a qual se caracteriza, entre outros aspectos, pelo pequeno corpo administrativo, mínimo uso de procedimentos de planejamento e pela pequena hierarquia gerencial que possui. Além disso, nesse contexto, a formulação da estratégia é predominantemente feita apenas pelo diretor principal, e a coordenação das atividades é amplamente desempenhada pela supervisão. O caso típico da firma empreendedora é a organização que é gerenciada pelo seu proprietário.

Atuando nesse contexto empresarial e sendo responsável pelo desempenho de seus próprios negócios, os respondentes executavam as suas atividades com dedicação e perseverança. A fim de superar os obstáculos que eram enfrentados por suas organizações, os dirigentes se envolviam com tarefas concernentes às diferentes áreas da administração de suas empresas. Isso apontou Vinicius, quando afirmou que atuava no caixa e no setor de embalagem da loja e, também, efetuava o pagamento de contas e a compra de mercadorias da empresa.

Verifica-se que os participantes aprendiam sobre o seu papel profissional assim como sobre os sistemas gerenciais de suas organizações. Em termos de habilidades individuais, os gerentes procuravam aprender a como participar bem em reuniões, interagir com vendedores, efetuar compras de mercadorias e negociar. Além disso, eles obtinham conhecimentos sobre contabilidade, finanças, *marketing* e outras áreas. No que se refere aos sistemas gerenciais, os respondentes eram responsáveis (alguns deles juntamente com os seus sócios) pela formulação e implementação das estratégias de suas firmas. Eles também mencionaram ter aprendido sobre a tecnologia e a estrutura de suas empresas. Essa ampla variedade de atividades serve como um indicador de que os dirigentes atuavam em quase todos os setores da administração de suas empresas. Trabalhando em contextos empreendedores, os participantes eram figuras dominantes em suas organizações. Esses aspectos do contexto cotidiano influenciavam a aprendizagem deles.

Considerando que as firmas analisadas possuíam poucos gerentes, os respondentes desempenhavam o papel de liderança para a maioria (em alguns casos a totalidade) dos funcionários de suas lojas. Alguns dos participantes compartilharam que a maioria dos funcionários de suas empresas possuía um nível insuficiente de treinamento formal na área de vendas. Portanto, a maior parte do aprendizado dos vendedores das empresas dos participantes ocorria informalmente. Com base em Mintzberg (1995, p. 46), argumenta-se que a falta de treinamento dos funcionários das firmas contribuía para o baixo nível de padronização do trabalho das firmas selecionadas e, por conseguinte, para o uso intenso da supervisão como o mecanismo principal de coordenação das atividades no ambiente de trabalho dos entrevistados. Em outras palavras, a falta de treinamento formal dos funcionários contribuiu, entre outros fatores, para que as firmas se encontrassem no contexto empreendedor e possuíssem uma estrutura simples. Esse aspecto do ambiente de trabalho das firmas fez com que os respondentes desempenhassem com maior frequência a atividade de supervisão.

O contexto do trabalho dos participantes exigia que eles estivessem presentes em quase todos os setores da administração de suas lojas. O aprendizado profissional dos gerentes esteve relacionado com os papéis desempenhados por eles ao longo de suas carreiras. O aprendizado dos pesquisados incluía interações com outras pessoas e o exercício da liderança (papéis interpessoais), informações específicas sobre produtos de vestuário, tecnologia de fabricação empregada, competição em seus respectivos mercados (papéis informacionais) e decisões relacionadas com as estratégias adotadas pelas organizações (papéis decisoriais). Portanto, indica-se a interconexão entre o contexto do trabalho dos gerentes e a aprendizagem deles.

Alguns dos respondentes tinham atuado em outras organizações (outros contextos de trabalho) antes de se tornarem varejistas de vestuário. Em seus empregos anteriores, os respondentes assimilaram certos conteúdos que passaram a utilizar em seus próprios negócios. O melhor exemplo disso foi dado por Leonardo, profissional que trabalhou em uma grande companhia durante vários anos. Ele mencionou que nesse ambiente adquiriu vários conhecimentos relacionados com o exercício do cargo de gerente e, posteriormente, trouxe esse conteúdo para a sua própria organização. Isso parece reforçar o pensamento de que a aprendizagem dos respondentes foi influenciada pelo contexto do trabalho que os participantes vivenciaram ao longo de suas carreiras.

Outro aspecto importante do contexto de trabalho dos respondentes foi o de que nove das dez empresas selecionadas (apenas a empresa Pitropa não pode ser classificada nessa categoria) eram do tipo familiar. Comparando os sistemas empresariais com os familiares, Dyer e Handler (1994, p. 75) mostram que nestes os objetivos envolvem o desenvolvimento e o apoio aos membros da família, os relacionamentos são muito pessoais e importantes, as regras são informais, os membros são avaliados por quem eles são e a sucessão ocorre por motivo de morte ou divórcio.

Explorando as conexões entre os temas de empreendedorismo e negócios familiares, os autores apontam que, comumente, teóricos da área de Administração possuem uma visão crítica com relação ao envolvimento de membros familiares em negócios. Todavia, a literatura especializada da área é carente em trabalhos empíricos que examinem a relação entre a participação de familiares na gestão de empresas e o nível de desempenho alcançado por estas.

Segundo os autores, o sistema empresarial e o familiar possuem características basilares diferentes, e o empreendedor, que possui membros de sua família atuando em sua própria empresa, precisa integrar ou separar esses dois sistemas apropriadamente. Dyer e

Handler (Ibid., p. 79) ainda acrescentam que “o comprometimento da família para o sucesso do negócio também pode ser uma força muito positiva para o início e o crescimento de um negócio”. Na maioria das firmas selecionadas nesta pesquisa, alguns membros familiares desempenhavam papéis importantes em certas questões estratégicas e contribuía para o aprendizado dos respondentes. Por exemplo, uma parcela significativa do aprendizado de Vinicius, Vitorio e Rafaela foi viabilizada por meio dos relacionamentos que estabeleciam com os seus mentores.

Alguns pesquisadores da área discutem a importância do contexto do trabalho para a aprendizagem dos gerentes. Falando sobre aprendizagem no ambiente de trabalho, Marsick e Watkins (1990, p. 16) sugerem que o contexto se torna mais importante para a aprendizagem “quando a natureza da tarefa é interpessoal ou social”. La Paro (1991, p. 192) encontrou que os gerentes de sua pesquisa não eram apoiados pelo contexto da organização em que atuavam em seus esforços de desenvolvimento profissional. Finalmente, em sua tese de doutorado, Cseh (1998) conclui que o contexto de negócios desempenhou um papel importante na aprendizagem dos gerentes-proprietários de sua investigação. Ela declara que os gestores de seu estudo percebiam amplamente o seu ambiente de trabalho, “ênfatizando todo o contexto político, econômico e social em que eles conduziam suas atividades mais do que o contexto interno de suas próprias organizações. Derivando das explicações dos gerentes de seus ambientes, isso é compreensível em um ambiente onde regras e leis estão continuamente mudando e onde instituições governamentais tentam encontrar suas identidades em uma nova ordem das coisas” (Ibid., p. 151-152).

Procurando compreender as habilidades e qualidades dos gerentes, Burgoyne e Stuart (1976, p. 20) sugerem que cada situação deve ser estudada separadamente e discordam da visão de que existe um conjunto universal de habilidades que apóia o desempenho dos gerentes em todas as situações de trabalho. Sendo assim, os autores propõem uma teoria contingencial para explicar as qualidades e o desempenho dos gestores. Considerando essa argumentação, ressalta-se que nove dos dez participantes desenvolveram suas carreiras no meio empresarial da região sul do Brasil, o qual possui particularidades próprias. Este estudo indica que a aprendizagem dos respondentes estava inter-relacionada com o ambiente de trabalho deles. Isto é, a aprendizagem dos varejistas era influenciada pela evidência de que eles concentravam grande parte do poder dos ambientes de trabalho nos quais atuavam e dirigiam pequenas empresas em contextos empreendedores.

Advoga-se que esses resultados contribuem para a área de aprendizagem gerencial. Não se identificou, na revisão de literatura desta pesquisa, outro estudo que apontasse que o

contexto particular de organizações empreendedoras do setor de varejo moldava a aprendizagem profissional de seus dirigentes. Como mencionado no último parágrafo, esse resultado está de acordo com a teoria contingencial, a qual defende que o desenvolvimento de qualidades gerenciais está relacionado com as situações específicas de trabalho vivenciadas pelos aprendizes.

5) O aprendizado dos participantes abrangia o nível individual e o organizacional.

No nível individual, notou-se que o aprendizado dos respondentes envolveu alguns conhecimentos e habilidades específicos e gerais. Com relação aos conhecimentos específicos, os gerentes mencionaram que ao longo de suas carreiras aprenderam, por exemplo, a se comportar efetivamente em reuniões e a delegar atividades. Eles assimilaram conhecimentos relacionados com as áreas de compras, contabilidade, computação, *marketing*, finanças, legislação sobre o trabalho e vendas. Além disso, os varejistas passaram a conhecer melhor os produtos com os quais trabalhavam e as técnicas de manufatura empregadas em suas firmas. A aquisição de parte desse aprendizado deu-se mediante os vários encontros que os dirigentes estabeleciam com outras pessoas em suas atividades diárias. Isto é, compartilhando idéias com os outros ou até observando diferentes aspectos do trabalho, os informantes aprendiam determinados conhecimentos específicos. Refletindo sobre suas experiências, formavam, assim, significados para conduzir o seu próprio trabalho.

A maior parte desse aprendizado está relacionada com o domínio da aprendizagem instrumental (MEZIROW, 1981, p. 3-6; 1991, p. 72-75). De acordo com Mezirow (1981, p. 4), este tipo de aprendizagem “refere-se amplamente às maneiras pelas quais uma pessoa controla e manipula o ambiente dele ou dela. Isso envolve a ação ‘instrumental’. Tal ação se baseia em conhecimento empírico e é governada por regras técnicas”. O ponto crucial desse tipo de aprendizagem está associado ao conteúdo que possibilita que o indivíduo eleve seu desempenho em suas atividades de trabalho. Em consonância com a idéia de Barnard (1971) a respeito das habilidades específicas dos executivos, advoga-se que uma boa parcela desse aprendizado também pode ser alcançada por intermédio de treinamento e educação.

Comparando esse resultado com outros estudos da área de Aprendizagem Gerencial, percebe-se que os estudos de McCauley (1986) e Cseh (1998, p. 167) ignoraram que os gerentes aprendem alguns conteúdos técnicos, tais como maneiras adequadas para se comportar em reuniões e conhecimentos sobre a operação de microcomputadores. Cseh (Ibid., p. 167) declara que os gerentes em seu “estudo não falam sobre habilidades técnicas, mas aludem mais para as lições aprendidas sobre pensamento estratégico e habilidades organizacionais”. Divergindo dessa última sentença, os respondentes desta pesquisa

mencionaram algum aprendizado técnico, o qual esteve associado às atividades rotineiras de trabalho. A divergência indicada pode estar relacionada com o fato de que os respondentes do estudo de Cseh atuavam no ambiente de negócios da Romênia, o qual foi quase que completamente transformado na década de 1990. Isto é, os gerentes romenos tiveram que construir uma nova perspectiva para gerenciar as suas empresas no novo ambiente de negócios do seu país.

No entanto, o aprendizado técnico foi focado em alguns outros estudos empíricos da área. La Paro (1991, p. 95), por exemplo, encontrou que a maioria dos respondentes de seu estudo (gerentes do setor de saúde) mencionaram algum aprendizado a respeito de aspectos técnicos de seus cargos. Os conteúdos de aprendizagem dos participantes envolveram, por exemplo, operações de gerenciamento de materiais, implementação de uma especialidade de serviço cirúrgico, habilidade para o uso de computadores e outros pontos. Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p. 283-285) também indicaram, no seu estudo, que o gerente de construção civil demonstrou ter aprendido sobre algumas questões técnicas, tais como algum conteúdo relacionado com rotinas de contabilidade e legislação para os funcionários. Na realidade, o aprendizado desse profissional pareceu abranger mais conteúdos técnicos do que estratégicos.

Os conhecimentos e as habilidades específicos e técnicos são importantes componentes do conteúdo de aprendizagem dos dirigentes desta pesquisa, e estão relacionados com o domínio instrumental da aprendizagem. Essa discussão confirma a idéia de Barnard (1971) de que muitas vezes o executivo não desempenha apenas as funções executivas da empresa e passa a se envolver em outras atividades. Ou seja, os gestores que ocupam cargos da alta administração também realizam tarefas operacionais no cotidiano. Esse resultado também comprova a idéia, a qual é defendida por vários autores (entre eles, MINTZBERG, 1973, 1990), de “que a noção do gerente como estrategista, planejador e pensador é um mito (HALES, 1986, p. 97).

Observou-se também que os participantes aprenderam alguns conhecimentos e habilidades gerais relacionados com os seus cargos. Alguns respondentes mencionaram ter desenvolvido suas habilidades de comunicação interpessoal, supervisão e negociação. Os participantes tornaram-se mais cautelosos na tomada de algumas decisões organizacionais e mais ágeis no tratamento de questões relativas à atividade varejista. Beatriz, por exemplo, informou que, trabalhando como uma comerciante, ela adquiriu uma visão empreendedora e Inez declarou que ao longo do tempo ela se tornou menos intransigente em suas relações com os outros.

A maior parcela desse aprendizado parece estar relacionada com os domínios de aprendizagem instrumental e da comunicação (MEZIROW, 1981, p. 3-6; 1991, p. 72-86). O conteúdo de aprendizagem, apresentado no parágrafo anterior, indica que os interesses dos respondentes compreendiam o controle e a manipulação do ambiente de trabalho, o qual envolvia outras pessoas. Os participantes estavam especialmente preocupados com a execução efetiva de suas atividades de trabalho. Além disso, o conteúdo da aprendizagem dos gerentes envolvia o domínio da comunicação. Essa interpretação se baseia na verificação de que os participantes demonstraram ter aprimorado suas habilidades de comunicação e de supervisão. Exercendo suas atribuições corriqueiras, os gerentes faziam uso de vários de seus relacionamentos interpessoais.

Não foram identificados muitos exemplos em que o conteúdo da aprendizagem dos gerentes tenha abrangido o domínio de aprendizagem da emancipação (Id., 1981, p. 3-6; 1991, p. 86-89). Nas entrevistas, os respondentes pareceram estar mais interessados em algumas questões técnicas e nas interações com outros profissionais do seu ambiente de trabalho. Todavia, analisando suas carreiras profissionais, Inez e Ablid indicaram que elas se tornaram, respectivamente, menos agressiva e intransigente com os outros. Além disso, como já mencionado, com a evolução de sua carreira como varejista, Denize passou a ter uma visão empreendedora em relação aos seus negócios. Com base nesses exemplos, argumenta-se que alguns varejistas modificaram certos significados que haviam construído no passado. Essas transformações fizeram com que eles possuíssem uma maneira alternativa de interpretar suas ações, ou seja, em algumas situações a aprendizagem dos varejistas atingiu o domínio da emancipação (MEZIROW, 1991, p. 87-89).

A análise dos dados sugeriu, ainda, que a aprendizagem dos executivos também compreendeu temas concernentes ao nível organizacional. Ou seja, os participantes mencionaram ter aprendido sobre questões relacionadas com os subsistemas gerenciais estratégico, tecnológico e estrutural de suas firmas. A maior parte desse conteúdo de aprendizagem está dentro dos limites do domínio instrumental da aprendizagem. Sendo responsável pelo desempenho global obtido por sua empresa, cada executivo tinha que aprender sobre as dimensões estratégica, tecnológica e estrutural de sua organização. Nesse sentido, o principal interesse dos respondentes estava associado com o desempenho do trabalho que precisavam realizar.

No que se refere à dimensão estratégica da empresa, entre outros pontos, os informantes perceberam, em certas situações, a necessidade de modificar o conjunto de produtos ofertados por suas firmas e a localização de alguns pontos de venda. Com relação às

dimensões organizacionais da tecnologia e da estrutura, o aprendizado dos participantes englobou a utilização de sistemas computacionais para a gestão, o controle e a coordenação das atividades de trabalho da firma.

A fim de obter o conhecimento exigido para o gerenciamento das diferentes dimensões organizacionais, os respondentes se envolviam em variadas relações com outras pessoas. Considera-se que essas várias interações demandavam o aprimoramento das habilidades de comunicação dos respondentes, isto é, a aprendizagem dos participantes compreendia o domínio da comunicação. A obtenção de conhecimentos sobre os sistemas gerenciais (domínio instrumental) exigia a ampliação e o aprimoramento das interações dos gerentes (domínio da comunicação). Esse resultado reforça a explanação de Mezirow (1991, p. 64-89) de que os domínios instrumental e da comunicação estão presentes na maioria das situações de aprendizagem dos adultos.

Com relação à questão do poder nas organizações, os resultados desta pesquisa não confirmam os obtidos por La Paro (1991, p. 94). Segundo esta, os gerentes de seu estudo precisaram aprender a identificar as pessoas que possuíam o poder decisório na organização em que atuavam e a operar politicamente. De modo diverso, nesta pesquisa, os participantes constituíam o centro político de suas organizações e, quando necessário, tomavam decisões que modificavam a estrutura de poder vigente no ambiente de trabalho. Procurando aprimorar a gestão de suas empresas, alguns dos varejistas contrataram profissionais para ocuparem o cargo de gerência dos pontos de venda de suas empresas. Acredita-se que a divergência dos resultados desta pesquisa em relação aos obtidos por La Paro (Id.) deve-se ao fato de que os participantes de cada estudo ocupavam posições hierárquicas diferentes, e que a organização analisada pela autora possuía um tamanho bem superior. Além disso, como a maioria dos respondentes desta investigação eram fundadores e gerentes-proprietários de pequenas empresas varejistas de Florianópolis, argumenta-se que eles também eram os criadores da cultura de suas firmas (SCHEIN, 1996). Contrastando com essa realidade, os respondentes da pesquisa de La Paro eram gerentes da linha intermediária de um grande centro médico.

5.2 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

- 1) Os gestores precisam se conscientizar de que sua aprendizagem profissional ocorre continuamente e abrange diferentes elementos do trabalho cotidiano.

Esta pesquisa mostrou que os gerentes desenvolveram seus conhecimentos e habilidades profissionais ao longo de suas carreiras. Grande parte da aprendizagem dos

respondentes ocorreu em seus próprios ambientes naturais de trabalho. Nesse processo, os gestores aprendiam porque desejavam obter certas recompensas e para satisfazer às demandas de seu meio profissional. Além disso, algumas casualidades influenciaram decisivamente a evolução das carreiras dos participantes.

Desempenhando suas atividades cotidianas e estruturando alguns problemas concernentes às suas atribuições, os sujeitos construíam significados que orientavam suas ações. Interagindo com os outros, os respondentes obtinham informações importantes para o tratamento das diferentes situações do cotidiano e, relacionando-se com pessoas específicas, discutiam questões estratégicas de suas empresas, tais como a abertura de novas lojas e mudanças no conjunto de produtos comercializados. Os participantes também aprendiam por meio da mídia, de treinamento e de eventos relacionados com as suas atividades.

Acredita-se que os gestores podem passar a agir proativamente, no sentido de viabilizar o desenvolvimento de suas habilidades e conhecimentos, caso conheçam mais detalhadamente as diferentes facetas da aprendizagem profissional de administradores varejistas. Estando mais conscientes da relevância de seus relacionamentos e da interpretação que corriqueiramente constroem acerca de suas experiências de trabalho, entre outros aspectos, os aprendizes poderão compreender melhor a sua evolução profissional. Dessa forma, torna-se importante que os gestores organizacionais passem a entender os diferentes aspectos do aprendizado profissional.

Referências expressivas da área de aprendizagem gerencial apontam que os profissionais comumente não analisam as reflexões que constroem na sua prática cotidiana, tornando, assim, inacessíveis certos conhecimentos intuitivos que possuem (SCHÖN, 1983, p. 243). Com base nos resultados dessa investigação, propõe-se que os administradores realizem habitualmente uma descrição das tarefas que executam, dos problemas de trabalho visualizados por eles e dos seus planos de ação. Desse modo, os gestores poderão compreender melhor a sua própria prática, passando a ter uma visão mais acurada não somente de suas deficiências e limitações profissionais, mas também a respeito das condutas bem sucedidas adotadas por eles. Além disso, ficarão mais conscientes acerca das diferentes alternativas que possuem para gerenciar as variadas situações de trabalho de suas organizações.

Executando essa atividade com o apoio de interlocutores que possuam conhecimentos a respeito do contexto empresarial em questão e/ou sobre desenvolvimento gerencial, os administradores poderão ter uma visão mais ampla acerca de sua prática. Em outras palavras, em seus relacionamentos com sujeitos específicos, os gestores podem abordar diferentes

questões do trabalho que executam. Além de explicitar determinados conhecimentos intuitivos de sua prática corriqueira, os gerentes podem se beneficiar dos *feedbacks* efetuados por seus interlocutores sobre questões diversas do campo profissional.

É importante salientar também que os gerentes-proprietários de pequenas empresas desempenham papéis importantes na construção da cultura hegemônica de seus ambientes de trabalho. Possuindo uma visão ampliada de sua aprendizagem profissional e do papel de líder que desempenha em sua organização, o administrador pode procurar adotar uma conduta que abranja diferentes aspectos da problemática organizacional. O gestor pode atuar de forma a contribuir para a construção de uma cultura que favoreça o desenvolvimento dos demais profissionais de sua firma.

Como foi constatado nesta pesquisa, a maior parcela do aprendizado dos respondentes ocorreu em ambientes informais de aprendizagem. Ou seja, com base na argumentação de Merriam e Caffarella (1999, p. 32), advoga-se que a aprendizagem dos varejistas foi predominantemente autodirecionada. Possibilitando que outros membros organizacionais aprimorem suas habilidades e conhecimentos de forma independente (autodirecionada), acredita-se que os executivos poderão contribuir para o desenvolvimento dos outros gestores de suas firmas se permitirem que eles participem de certas decisões organizacionais e estabeleçam suas próprias metas de trabalho. Optando por esse tipo de conduta, os dirigentes estimulariam a formação de novas lideranças.

2) No Brasil, os profissionais responsáveis pelo projeto e pela implementação de programas educacionais para gerentes precisam reavaliar os pressupostos que governam o trabalho deles.

Na década de 1990, nas instituições brasileiras de ensino ocorreu uma proliferação de cursos de pós-graduação na área de negócios. Esses programas, promovidos por organizações como universidades e empresas de consultoria, são realizados com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento profissional de gerentes de organizações de variados segmentos da economia. Quase que de modo exclusivo, os professores apresentam, por meio da técnica da instrução, abordagens conceituais consagradas nas diferentes áreas da literatura especializada sobre Administração. Observa-se que a grande maioria desses programas se baseia na promoção de aulas expositivas, as quais não priorizam as características dos aprendizes envolvidos.

Com base nos resultados deste estudo, sugere-se que os profissionais responsáveis pela estruturação dos programas educacionais brasileiros, que objetivam desenvolver as habilidades de gerentes organizacionais, precisam reconsiderar os fundamentos que orientam

o trabalho deles. Isto é, diferentemente da prática que ocorre atualmente na maioria dos cursos de treinamento do país, propõe-se que os aprendizes envolvidos sejam informados acerca dos diferentes aspectos que caracterizam a aprendizagem dos gestores organizacionais. Dessa maneira, os administradores poderão se conscientizar de que a aprendizagem no trabalho ocorre continuamente e se concretiza, pelo menos parcialmente, por intermédio da prática e da reflexão dos problemas organizacionais. Sugere-se que os aprendizes sejam estimulados a desenvolverem o hábito de reflexão sobre temas que sejam considerados importantes por eles para o exercício da profissão.

A proposta defendida aqui é a de que os instrutores de treinamento priorizem, no planejamento e na execução de suas atividades, os objetivos profissionais e as características dos contextos de trabalho dos aprendizes. Desse modo, as questões abordadas nesses programas passarão a ter mais relevância para os aprendizes, contribuindo, assim, para um efetivo desenvolvimento profissional. Utilizando as experiências de trabalho dos aprendizes como recursos ricos de aprendizagem, os instrutores estariam em conformidade com as modernas concepções educacionais. Por outro lado, acredita-se que a exposição e discussão de abordagens conceituais das diferentes áreas da Administração podem ampliar as perspectivas dos aprendizes, oferecendo alternativas para o entendimento dos diferentes fenômenos que ocorrem nas organizações.

Os instrutores devem estar cientes de que a maior parcela do aprendizado dos gestores organizacionais acontece em ambientes informais de aprendizagem, ou seja, no próprio local de trabalho. Logo, torna-se crucial que questões importantes da prática de trabalho dos aprendizes sejam priorizadas e debatidas com os outros participantes do curso. Salienta-se que, além de promover discussões sobre diferentes abordagens conceituais existentes na literatura sobre gerenciamento, os instrutores devem contribuir para o desenvolvimento dos aprendizes, indicando, entre outras informações, nomes de profissionais de outras áreas que possam ser úteis para o trabalho dos gerentes. Isso poderá ser útil para que os aprendizes ampliem suas agendas de trabalho e redes de relacionamentos.

3) Os consultores de pequenas empresas podem elevar seu desempenho profissional se conhecerem melhor o ambiente de trabalho de seus clientes e priorizarem as interpretações construídas por eles acerca de diferentes questões empresariais.

Esta pesquisa indica que grande parte do aprendizado dos participantes foi viabilizada por meio de relacionamentos que eles estabeleciam com outros profissionais da área de negócios. Obtendo algumas informações específicas e dialogando sobre diferentes questões do gerenciamento de empresas, os informantes formavam opiniões que orientavam a sua

prática de trabalho. De uma forma geral, constatou-se que os varejistas desenvolviam suas habilidades predominantemente em contextos informais de aprendizagem, ou seja, no próprio ambiente natural de atuação.

Esse resultado sugere que consultores organizacionais de pequenas empresas e profissionais envolvidos com programas de desenvolvimento gerencial podem e devem procurar não somente estabelecer relacionamentos informais e duradouros com seus clientes, mas também se familiarizar com o ambiente de trabalho onde eles atuam. Observando o contexto e acompanhando a evolução da dinâmica das empresas para as quais eles prestam serviços, os consultores terão condições de compreender melhor a maneira pela qual seus clientes se comportam diante de problemas empresariais diversos. Acredita-se que esse conhecimento pode servir de subsídio para a formação das opiniões dos consultores a respeito das diferentes alternativas que seus clientes possuem no cotidiano do trabalho. Além disso, entendendo a problemática da realidade empresarial em questão, os consultores adotarão, assim, condutas que sejam mais consentâneas ao desenvolvimento de seus clientes.

Os consultores podem desempenhar o importante papel de interlocutores de seus clientes. Estabelecendo relações de diálogo, eles proporcionarão oportunidades para que seus clientes testem os pontos de vista que tenham construído sobre diferentes aspectos do trabalho. Por meio desses relacionamentos, os administradores terão condições de perceber a consistência de suas opiniões e, caso necessário, alterar certos significados construídos no passado. Além disso, eles terão condições de descrever detalhes de sua prática profissional e, dessa forma, estarem mais cientes sobre o pensamento intuitivo que desenvolvem quando executam as atividades cotidianas.

Nesses relacionamentos, é importante que os consultores priorizem os significados construídos pelos seus clientes acerca de diferentes questões profissionais. Partindo das perspectivas destes, os consultores devem procurar identificar áreas nas quais eles podem contribuir para que seus clientes estruturem ou revisem determinados problemas de trabalho. Por meio do diálogo, podem, conjuntamente, visualizar maneiras alternativas para o tratamento de diferentes tarefas. Ademais, os consultores poderão apresentar aos seus clientes um conjunto de conhecimentos e técnicas das diferentes áreas da gestão empresarial. Desse modo, considerando os conteúdos discutidos, os gerentes atuarão de modo mais eficaz em sua prática profissional.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Este estudo proporciona uma interpretação a respeito da aprendizagem profissional de dez gerentes varejistas do setor de vestuário de Florianópolis. Com base nos dados coletados, algumas categorias de análise foram construídas com o objetivo de responder às três perguntas de pesquisa desta investigação, que foram apresentadas no capítulo de metodologia deste texto. Na primeira seção deste capítulo, realizou-se uma discussão entre os principais aspectos dos resultados obtidos e algumas importantes referências da literatura especializada da área. As recomendações para o desenvolvimento de pesquisas futuras são as seguintes:

- 1) A produção de estudos que objetivem compreender a aprendizagem profissional de gerentes que trabalham em firmas de outros tamanhos ou diferentes setores da economia brasileira. É importante ressaltar que a presente pesquisa fornece uma explanação sobre a aprendizagem de um determinado grupo de profissionais, isto é, gerentes-proprietários de empresas de pequeno porte do setor de vestuário de Florianópolis. Os resultados apontados neste texto poderão ser confirmados ou até contestados mediante o desenvolvimento de investigações em outras realidades empresariais. Com a contribuição dos estudos propostos, poder-se-á compreender melhor não somente as especificidades do aprendizado de gestores de diferentes realidades empresariais, mas também alguns dos padrões de desenvolvimento dos administradores em geral. Dessa forma, o conhecimento da área de aprendizagem gerencial poderá ser ampliado;
- 2) A confecção e aplicação de uma pesquisa quantitativa poderão confirmar ou não se os resultados obtidos neste estudo são apropriados para explicar a aprendizagem profissional de gerentes de outras realidades empresariais. Os resultados do *survey* proposto poderão indicar quais são as especificidades do processo de aprendizagem de gerentes que atuam em empresas de diferentes características, tais como tamanho, setor econômico, entre outras;
- 3) A execução de um estudo que trate sobre a questão de como profissionais que trabalham em firmas especializadas no desenvolvimento de recursos humanos contribuem para o desenvolvimento de seus clientes. Nessa pesquisa, poder-se-ia considerar não apenas as opiniões dos consultores das empresas de recursos humanos, mas também as perspectivas dos aprendizes envolvidos. O estudo clarificaria, entre outras questões, quais abordagens e técnicas estão atualmente sendo utilizadas nesses programas de desenvolvimento gerencial e quais tipos de

habilidades e conhecimentos são visualizados como sendo mais importantes pelas profissionais envolvidos com essa atividade;

Os resultados dessa investigação indicariam em quais aspectos as abordagens e instrumentos aplicados nesses programas estão atualizados e em conformidade com a literatura específica da área de aprendizagem gerencial e em quais pontos lacunas são observadas. O estudo proposto contribuiria com a literatura acadêmica sobre consultoria organizacional como também no projeto de alguns programas de treinamento para o desenvolvimento de gerentes;

- 4) A realização de um trabalho que objetive identificar as maneiras pelas quais o aprendizado dos gerentes se transforma em mudanças nas firmas onde eles atuam. Essa pesquisa clarificaria quais são os conteúdos da aprendizagem dos gestores que efetivamente contribuem para a promoção de mudanças em suas organizações. Nesse estudo, poder-se-ia analisar como o aprendizado do dirigente é transferido para a organização onde atua e quais são os acontecimentos que influenciam a evolução desse fenômeno. Acredita-se que, dependendo do tamanho e do setor das firmas analisadas, poderiam ser verificadas as diferenças nas maneiras como ocorre o processo de transmissão do conhecimento dos gestores para as suas empresas. Além de contribuir com o conhecimento científico da área de aprendizagem gerencial, esse estudo ajudaria profissionais que estão envolvidos na implementação de algumas importantes mudanças em suas empresas. Os resultados da investigação indicariam caminhos adequados para o trabalho desses profissionais;
- 5) O desenvolvimento de um estudo sobre como gerentes-proprietários de empresas do contexto empreendedor aprendem sobre as estratégias de suas organizações. Por meio dessa pesquisa, poder-se-ia identificar que tipo de informação e de experiências de trabalho são priorizados pelos gestores para a formulação e implementação das estratégias de suas firmas. Essa pesquisa produziria resultados interessantes acerca da conexão entre as literaturas de aprendizagem gerencial e estratégia.

REFERÊNCIAS

- ABIT. **Perfil do setor: exportações**. Disponível em: <http://www.abit.org.br/framework.htm>. Acesso em: 25 jun. 2001.
- ADIZES, I. Organizational passages: diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. **Organizational Dynamics**, p. 2-25, Summer, 1979.
- _____. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- AHMAD, Z. **Chief academic officers as learners: adult learning patterns within an organizational context**. 1994. 231 f. Dissertation (Doutorado em Educação) – Department of Leadership and Educational Policies Studies, Northern Illinois University, Dekalb, USA.
- AKIN, G. Varieties of managerial learning. **Organizational Dynamics**, p. 36-48, Autumn, 1987.
- AKIN, G.; WEIL, M. The prior question: how do supervisors learn to supervise? **Social Casework**, v. 62, n. 8, p. 472-479, Oct. 1981.
- ANGELO, C. F. de. As qualificações dos administradores varejistas no Brasil. **Revista de Administração**, v. 32, n. 2, p. 74-79, abr./jun. 1997.
- ARAÚJO, L. Knowing and learning as networking. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 317-336, 1998.
- ARGYRIS, C. Single loop and double loop models in research on decision making. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n.12, p. 363-375, Sept. 1976.
- _____. Double loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, v. 55, n. 5, p. 115-125, Sept./Oct. 1977.
- _____. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 3, p. 99-109, May/Jun. 1991.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Theory in practice: increasing professional effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- BABBIE, E. **The practice of social research**. 8. ed. Belmont, USA: Wadsworth Publishing Company, 1998.
- BAEN, J. S. The effects of technology on retail sales, commercial property values and percentage rents. **Journal of Real State Portfolio Management**, v. 6, p. 185-201, Apr./Jun. 2000.
- BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BASTOS, V. **Estudo da Competitividade Brasileira**. Campinas, 1992. Complexo têxtil – nota técnica inicial do complexo V.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Qualitative research for education: an introduction to theory and methods**. 3. ed. Needham Heights, USA: Allyn & Bacon, 1998.
- BROADBRIDGE, A. Mentoring in retailing: a tool for success? **Personnel Review**, v. 28, n. 4, p. 336-355, 1999.
- BROOKFIELD, S. D. **Understanding and facilitating adult learning: a comprehensive analysis of principles and effective practices**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

_____. Analysing the influence of media on learners' perspectives. In: MEZIRROW, J. (Org.). **Fostering critical reflection in adulthood: a guide to transformative and emancipatory learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. p. 235-250.

BROWN, J.; COLLINS, A.; DUGUID, P. Situated cognition and the culture of learning. **Educational Researcher**, v. 18, n. 1, p. 32-42, Jan./Feb. 1989.

BUNNING, C. Turning experience into learning. In: MUMFORD, A (Ed.). **Action learning at work**. Hampshire: Gower, 1997. p. 89-100.

BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning: integrating perspectives in theory and practice**. London: Sage, 1997. p. 1-16.

BURGOYNE, J.; STUART, R. The nature, use and acquisition of managerial skills and other attributes. **Personnel Review**, v. 5, n. 4, p. 19-29, Autumn, 1976.

CALADO, S. M. R. *Feedback* de pares como ferramenta estratégica. In: VIEIRA, M. M. F; OLIVEIRA, L. M. B. de. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 250-284.

CANDY, P. **Self direction for lifelong learning: a comprehensive guide to theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

CARAVANTES, G. **Teoria geral da administração: pensando e fazendo**. 2. ed. Porto Alegre: Age, 1998.

CARIDEO, J. Who will provide tomorrow's retail leadership? **Discount Merchandiser**, v. 39, p. 58, May, 1999.

CERVERO, R.; MILLER, J.; DIMMOCK, K. The formal and informal learning activities of practicing engineers. **Engineering Education**, 77, p. 112-114, Nov. 1986.

CIAMPA, A. Identidade. In: LANE, S.; GODO, W. (Org.). **Psicologia social: o homem em movimento**. São Paulo: Brasiliense, 1994. p. 58-75.

COOK, D. P.; GOH, C.; CHUNG, C. H. Service typologies: a state of the art survey. **Production and Operations Management**, v. 8, n. 3, p. 318-338, Fall, 1999.

CRANTON, P. **Professional development as transformative learning: new perspectives for teachers of adults**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

CSEH, M. **Managerial learning in the transition to a free market economy in Romanian private companies**. 1998. 202 f. Dissertation (Doutorado em Educação de Adultos) – Department of Adult Education, The University of Georgia, Athens, USA.

DAVIES, J.; EASTERBY-SMITH, M. Learning and developing from managerial work experiences. **Journal of Management Studies**, v. 21, n. 2, p. 169-183, 1984.

DECHANT, K. Knowing how to learn: the "neglected" management ability. **Journal of Management Development**, v. 9, n. 4, p. 40-49, 1990.

DEWEY, J. **Experiência e educação**. São Paulo: Nacional, 1971.

DYER, W.; HANDLER, W. Entrepreneurship and family business: exploring the connections. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 19, n. 1, p. 71-83, Fall, 1994.

EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 259-272, 1998.

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) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FIESC. **Santa Catarina em Dados**. Florianópolis, v. 11, 1999. 126 p.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Service management**: operations, strategy, and information technology. 2. ed. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

FLEURY, M. T. L. Aprendendo a mudar: aprendendo a aprender. **Revista de Administração**, v. 30, n. 3, p. 5-11, jul./set. 1995.

FOX, S. Debating management learning: I. **Management Learning**, v. 25, n. 1, p. 83-93, 1994.

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

FREIRE, P. Cultural action and conscientization. **Harvard Educational Review**. v. 68, n. 4, p. 499-521, Winter, 1998(a).

_____. The adult literacy process as cultural action for freedom. **Harvard Educational Review**. v. 68, n. 4, p. 480-498, Winter, 1998(b).

_____. **Pedagogia do oprimido**. 27. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

GARCIA, M. N. Definição do mix de produtos e serviços oferecidos ao mercado. In: ANGELO, C. F. de (Coord.). **Varejo: modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 145-153.

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.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GOLDSTEIN, I. **Training in organizations**: needs assessment, development, and evaluation. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company, 1993.

GREINER, L. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. **Educational Communication and Technology**, v. 30, n. 4, p. 233-252, Winter, 1982.

HALES, C. What do managers do? a critical review of the evidence. **Journal of Management Studies**, v. 23, n. 1, p. 88-115, Jan. 1986.

HALL, R. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio do Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HEPBURN, M. Americans glued to the tube: mass media, information, and social studies. **Social Education**, v. 15, n. 4, p. 233-236, 1990.

HILL, L. A. **Novos gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

- HOY, F.; VERSER, T. Emerging business, emerging field: entrepreneurship and the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 19, n. 1, p. 9-23, 1994.
- HUGHES, J. **A filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- ISAACS, W. N. Taking flight: dialogue, collective thinking, and organizational learning. **Organizational Dynamics**, v. 22, n. 2, p. 24-39, 1993.
- JAHN, P. K. **How college housing officers develop their professional expertise**. 1995. 218 f. Dissertation (Doutorado em Educação de Adultos) – Department of Adult Education, The University of Georgia, Athens, USA.
- JARVIS, P. **Adult learning in the social context**. New York: Croom Helm, 1987(a).
- _____. Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. **Adult Education Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 164-172, Spring, 1987(b).
- KANTER, R. M. The new managerial work. **Harvard Business Review**, Paperback, Nº 90064, p. 13-20, 1994.
- KIM, D. The link between individual learning and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, Fall, 1993.
- KNOWLES, M. S. **Self directed learning: a guide for learners and teachers**. Chicago: Follett, 1975.
- KOLB, D. **Experiential learning**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- _____. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997, p. 321-341.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of marketing**. 7. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- KOTTER, J. P. General managers are not generalists. **Organizational Dynamics**, p. 4-19, Spring, 1982(a).
- _____. What effective general managers really do. **Harvard Business Review**, v. 60, n. 6, p. 156-167, Nov./Dec. 1982(b).
- _____. What leaders really do. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 103-111, May/June, 1990.
- KRAM, K. Phases of the mentor relationship. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 608-625, 1983.
- KRAM, K.; ISABELLA, L. Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development. **Academy of Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 110-132, 1985.
- LA PARO, M. E. **Health care middle managers: what and how they learn**. 1991. 219 f. Dissertation (Doutorado em Educação) – Teachers College, Columbia University, USA.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.
- LEVINSON, D. **The seasons of a man's life**. New York: Knopf, 1978.
- LIMA, A. de S. Compras no varejo. In: ANGELO, C. F. de (Coord.). **Varejo: modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 137-144.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. London: Sage, 1985.

MARSICK, V. Learning in the workplace: the case for reflectivity and critical reflectivity. **Adult Education Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 187-198, Summer, 1988.

_____. Trends in managerial reinvention: creating a learning map. **Management Learning**, v. 25, n. 1, p. 11-33, 1994.

MARSICK, V. et al. Action-reflection learning. **Training and Development**, p. 63-66, Aug. 1992.

MARSICK, V.; WATKINS, K. Approaches to studying learning in the workplace. In: MARSICK, V. (Ed.). **Learning in the workplace**. New York: Croom Helm, 1987. p. 171-198.

_____. **Informal and incidental learning in the workplace**. London: Routledge, 1990.

_____. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M (Ed.). **Management learning: integrating perspectives in theory and practice**. London: Sage, 1997. p. 295-311.

MARTINKO, M. J.; GARDNER, W. L. Beyond structured observation: methodological issues and new directions. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 676-695, 1985.

_____. Structured observation of managerial work: a replication and synthesis. **Journal of Management Studies**, v. 27, n. 3, p. 329-357, May, 1990.

MCCALL, M. Developing executives through work experiences. **Human Resources Planning**, v.11, n. 1, p. 1-11, 1998.

MCCALL, M.; LOMBARDO, M.; MORRISON, A. **The lessons of experience: how successful executives develop on the job**. Lexington, USA: Lexington Books, 1988.

MCCAULEY, C. D. **Developmental experiences in managerial work: a literature review**. Greensboro, USA: Center for Creative Leadership, 1986. 26 p. Technical report n. 26.

MERRIAM, S. Mentors and protégés: a critical review of the literature. **Adult Education Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 161-173, Spring, 1983.

_____. Adult learning and theory building: a review. **Adult Education Quarterly**, v. 37, n. 4, p. 187-198, Summer, 1987.

_____. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

_____. _____. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MEZIRROW, J. A critical theory of adult learning and education. **Adult Education**, v. 32, n. 1, p. 3-24, Fall, 1981.

_____. How critical reflection triggers transformative learning. In: _____ (Org.). **Fostering critical reflection in adulthood: a guide to transformative and emancipatory learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. p. 1-20.

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

_____. Understanding transformative theory. **Adult Education Quarterly**, v. 44, n. 4, p. 222-232, Summer, 1994.

_____. Contemporary paradigms of learning. **Adult Education Quarterly**, v. 46, n. 3, p. 158-173, Spring, 1996.

MIDDLEMIST, R. D.; HITT, M. A. **Organizational behavior: managerial strategies for performance**. St. Paul, USA: West Publishing, 1988.

MILES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks, USA: Sage, 1994.

MILLER, D.; FRIESEN, P. A longitudinal study of corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.

MINTZBERG, H. The myths of MIS. **California Management Review**, v. 15, n. 1, p. 92-97, Fall, 1972.

_____. **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins, 1973.

_____. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, v. 5, n. 4, p. 49-61, Jul./Aug. 1975.

_____. Managerial work: forty years later. In: CARLSON, S. **Executive behaviour**. reimp. Uppsala: Academiae Ubsaliensis, 1991, p. 97-119.

_____. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. (Org.) **The strategy process**. Revised European Edition. London: Prentice Hall, 1998.

MIRANDA, A. P. de C. **Comportamento de consumo em vestuário de moda feminino: análise exploratória**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

MORAES, L. V. S. de. **A dinâmica da aprendizagem gerencial**. 2000. 224 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 605-622, Dec. 1980.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

MUNFORD, A. Action learning as a vehicle for learning. In: _____ (Ed.). **Action learning at work**. Hampshire: Gower, 1997(a). p. 3-24.

_____. Putting learning styles to work. In: _____ (Ed.). **Action learning at work**. Hampshire: Gower, 1997(b). p. 121-132.

NAFFZIGER, D.; HORNSBY, J.; KURATKO, D. A proposed research model of entrepreneurial motivation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 18, n. 3, p. 29-42, 1994.

NELSON, D.; QUICK, J. **Organizational behavior: foundations, realities, and challenges**. 3. ed. Cincinnati, USA: South-Western College Publishing, 2000.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 6, p. 96-104, Nov./Dec. 1991.

PIAGET, J. Intellectual evolution from adolescence to adulthood. **Human Development**, v. 15, n. 6, p. 1-12, 1972.

- POLANYI, M. **The tacit dimension**. Garden, NY: Doubleday and Company, 1966.
- QUINN, R.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.
- REUBER, A.; FISCHER, E. Understanding the consequences of founders' experience. **Journal of Small Business Management**, v. 37, p. 30-45, Apr. 1999.
- REYNOLDS, M. Reflection and critical reflection in management learning. **Management Learning**, v. 29, n. 2, p. 183-200, 1998.
- RICHTER, I. Individual and organizational learning at the executive level. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 299-316, 1998.
- _____. Executive learning and organizational learning: diffuse power or dormant potential?. **Congress of Organizational Learning**, 1. Lancaster, June, 1999.
- RIGANO, D.; EDWARDS, J. Incorporating reflection into work practice. **Management Learning**, v. 29, n. 4, p. 431-446, 1998.
- ROCHE, G. Much ado about mentors. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 1, p. 14-28, Jan./Feb. 1979.
- SANTOS, D. G. dos. Gerência e administração de vendas. In: ANGELO, C. F. de (Coord.). **Varejo: modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 127-136.
- SCHEIN, E. Liderança e cultura organizacional. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R (Ed.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996. p. 81-90.
- SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. USA: Basic Books, 1983.
- SEBRAE. **Indicadores de competitividade para micro e pequenas empresas do comércio no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 1995.
- SEBRAE-PR. **Competência comercial**. Curitiba: SEBRAE-PR, 1996.
- SENGE, P. M. The leader's new work: building learning organizations. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 1, p. 7-23, Fall, 1990.
- SILVA, M. A. da. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. 2000. 268 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- STEWART, R. The nature of management? A problem for management education. **Journal of Management Studies**, v. 21, n. 3, p. 323-330, 1984.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory**. 2. ed. Thousand Oaks, USA: Sage, 1998.
- SZILAGYI, A. D.; WALLACE, M. J. **Organizational behavior and performance**. USA: Scott Foresman/Little Brown, 1990.
- TAYLOR, S.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: the search for meanings**. 2. ed. USA: John Wiley and Sons, 1984.
- TOUGH, A. **The adult's learning projects: a fresh approach to theory and practice in adult learning**. 2. ed. Toronto: Ontario Institute for Studies in Education, 1979, Research in education series n. 1.

VROOM, V. **Motivation in management**. USA: American Foundation for Management Research, 1965.

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

WOLCOTT, H. F. Posturing in qualitative research. In: LECOMPTE, M. D.; MILLROY, W. L.; PREISSELE, J. (Ed.). **The handbook of qualitative research in education**. San Diego: Academic Press, 1991. p. 3-52.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO ENVIADA AOS PARTICIPANTES



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476
CEP. 88010-970 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS

Florianópolis, 03 de março de 2000.

Prezado(a) Senhor(a),

Eduardo de Aquino Lucena, meu orientando de doutorado, está realizando uma pesquisa sobre o processo de aprendizagem de executivos do segmento de vestuário pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Em sua fase atual, o trabalho possui o seguinte título: “O Processo de Aprendizagem de Executivos do Setor de Varejo de Vestuário do Estado de Santa Catarina”.

O objetivo central do estudo é compreender o processo de aprendizagem dos executivos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, e o nível de análise adotado é o do indivíduo. Na fase de coleta de dados, pretende-se realizar uma entrevista de cerca de 60 minutos com cada um dos oito executivos selecionados. Através do referido instrumento, o pesquisador procurará capturar a visão de cada executivo sobre o seu processo de aprendizagem. Além da entrevista, será solicitado que cada executivo preencha um pequeno formulário e forneça, caso possua, documentos que ilustrem aspectos relativos ao seu aprendizado. As informações obtidas serão confidenciais.

Com o fim de viabilizar a pesquisa, solicito a sua participação na entrevista, que será transcrita posteriormente e submetida à apreciação do respondente. Durante o período de análise de dados, destaco a possibilidade de Eduardo precisar esclarecer ou aprofundar alguns pontos da entrevista concedida.

Agradecendo antecipadamente a atenção de V.Sa., despeço-me,

Atenciosamente,

Prof. Cristiano J. Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Faça um breve histórico da organização que o(a) senhor(a) dirige. Sua organização produz artigos de vestuário? Em caso afirmativo, qual é o percentual do volume total de vendas que é produzido por sua própria empresa.
- 2) Faça um breve histórico de sua carreira profissional. Por favor, descreva a sua evolução na organização onde trabalha.
- 3) Descreva como o(a) senhor(a) se posiciona na hierarquia de sua empresa.
- 4) Com relação ao seu trabalho, o que o(a) senhor(a) aprendeu em sua função como executivo(a)?
- 5) O que o(a) senhor(a) entende como sendo aprendizagem relevante para o seu trabalho?
- 6) O que o(a) senhor(a) está aprendendo agora?
- 7) Descreva como o(a) senhor(a) aprendeu em sua função como executivo(a)? Como esses aprendizados modificaram o(a) senhor(a) como um gerente?
- 8) O que o(a) senhor(a) fez para viabilizar o seu aprendizado? O que foi útil? O que não foi?
- 9) Por que o(a) senhor(a) se envolveu nesses aprendizados?
- 10) Em que fase(s) de sua vida ocorreram os aprendizados mais importantes? Quais eram as circunstâncias vivenciadas por sua organização? Quanto tempo foi consumido para que a aprendizagem ocorresse? Por favor, cite exemplos.
- 11) Analisando a sua trajetória como executivo, qual a modalidade de aprendizagem que foi mais importante para o(a) senhor(a)? (a) relacionamentos com outras pessoas; (b) programas formais de treinamento; (c) informação escrita; (d) outras: _____. Por favor, forneça razões, apresentando exemplos, para a sua escolha.
- 12) Descreva como o(a) senhor(a) estabeleceu as relações pessoais mais importantes em seu processo de aprendizagem. Descreva as interações mais relevantes para o seu processo de aprendizagem estabelecidas pelo(a) senhor(a) em seu dia-a-dia.
- 13) Quais foram as pessoas que mais ajudaram o(a) senhor(a) em seu processo de aprendizagem? Como elas contribuíram?
- 14) De que forma a organização do(a) senhor(a) facilitou o seu aprendizado? De que forma ela dificultou?
- 15) Em termos de aprendizagem, qual a importância de eventos como feiras e desfiles de moda? Qual a importância de viagens? Por favor, aponte exemplos.
- 16) Quais foram as conseqüências de sua aprendizagem?
- 17) Quais diferenças o(a) senhor(a) identifica na maneira pela qual aprende hoje da maneira utilizada anteriormente?

- 18) Descreva como o(a) senhor(a) utilizou a reflexão em seu processo de aprendizagem. Descreva como utilizou a observação.
- 19) Até que ponto determinadas situações de aprendizagem modificaram suas crenças ou valores básicos? Caso mudanças tenham ocorrido, por favor as descreva.
- 20) Quais dos seus aprendizados se transformaram em mudanças para a sua organização? Quais não se transformaram? Por favor, descreva como isso ocorreu.
- 21) Que tipo de orientação sobre aprendizagem no trabalho o(a) senhor(a) daria a um executivo principiante do setor de varejo de vestuário?

APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE INFORMAÇÕES BÁSICAS DO(A) EXECUTIVO(A)

- a) Entrevistado(a): _____ Data: ____ / ____ / ____
- b) Idade: _____
- c) Sexo: [] masculino [] feminino
- d) Nome da empresa que dirige: _____
- e) Cargo que ocupa na empresa: _____
- f) Período (em anos) que exerce a sua atual função: _____
- g) Formação: _____
- h) Tempo de experiência gerencial (em anos): _____
- i) Tempo de experiência gerencial no setor varejista de vestuário (em anos): _____
- j) Segmento de vestuário comercializado por sua empresa: _____
- k) Número de funcionários da organização que o(a) senhor(a) dirige: _____
- l) Ano de início das atividades de sua organização: _____
- m) Número de lojas que o(a) senhor(a) dirige: _____
- n) Estados do Brasil onde a sua organização possui loja(s): _____
- o) Volume médio mensal de vendas de sua empresa?
- a() Inferior a R\$ 40.000,00;
- b() Entre R\$ 40.000,00 e R\$ 80.000,00;
- c() Entre R\$ 80.000,00 e R\$ 120.000,00;
- d() Entre R\$ 120.000,00 e R\$ 160.000,00;
- e() Acima de R\$ 160.000,00.

APÊNDICE D – CARTA SOBRE A VERIFICAÇÃO DA ANÁLISE DESENVOLVIDA



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476
CEP. 88010-970 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS

Florianópolis, 11 de dezembro de 2000.

Senhor (nome do participante)

Diretor da Empresa (nome da organização)

Prezado Senhor,

Durante os meses de março e abril deste ano, eu executei com a colaboração do senhor as etapas de coleta de dados e de análise preliminar dos dados de minha pesquisa de doutoramento, a qual aborda o tema de aprendizagem de gerentes-proprietários. Após a conclusão dessa fase, eu desenvolvi, durante o período de março a novembro deste ano, uma análise interpretativa dos dados que o senhor e os outros respondentes da pesquisa me forneceram. Nessa tarefa, eu procurei identificar os padrões comuns da aprendizagem profissional de todos os respondentes da pesquisa, ou seja, de dez gerentes-proprietários de empresas do varejo de vestuário de Florianópolis.

Com base no texto dos resultados da pesquisa, eu construí um resumo apontando as linhas gerais dos principais pontos da análise desenvolvida. Procurando validar o trabalho realizado, solicito que o senhor verifique se o texto “Verificação da Análise Desenvolvida pelos Respondentes da Pesquisa”, que se encontra em anexo, apresenta uma explicação razoável sobre a sua aprendizagem profissional. Esclareço que esse relato não apresenta os detalhes da natureza da aprendizagem profissional de cada participante do estudo, mas sim uma visão geral dos padrões comuns encontrados nos dados fornecidos pelos dez sujeitos da investigação.

Como expliquei anteriormente, a confidencialidade de seu nome e de sua empresa estará assegurada. Tendo isso em vista, solicito que o senhor escolha um nome pelo qual gostaria de ser identificado na pesquisa e um outro que possa substituir o nome de sua empresa no texto final da investigação.

Gostaria de aproveitar a oportunidade para agradecer toda a atenção e apoio que recebi do senhor no desenvolvimento do segmento empírico de minha pesquisa e para convidá-lo a realizar comentários sobre a análise desenvolvida e sobre outros pontos do estudo.

Atenciosamente,

Eduardo de Aquino Lucena

APÊNDICE E – VERIFICAÇÃO DA ANÁLISE DESENVOLVIDA PELOS RESPONDENTES DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como propósito compreender a natureza da aprendizagem de gerentes-proprietários de empresas de pequeno porte do setor de varejo de vestuário de Florianópolis. Para isso foram selecionados dez profissionais da área. O objetivo do estudo se desdobra nas seguintes perguntas de pesquisa a respeito dos gerentes-proprietários ao longo de suas carreiras profissionais:

- 1) Por que eles se envolveram com atividades de aprendizagem?
- 2) Como eles aprenderam?
- 3) O que eles aprenderam?

A análise de dados indicou que os gerentes-proprietários deste estudo foram motivados a aprender devido às demandas do trabalho, às casualidades e às recompensas. Dirigindo suas organizações em seus respectivos mercados de competição, os varejistas precisaram aprender para enfrentar seus concorrentes e para superar certas situações de negócio adversas. Os respondentes também perceberam a necessidade de obter determinados conhecimentos que contribuíssem para a elevação do desempenho profissional deles. Algumas casualidades na vida profissional dos respondentes influenciaram substancialmente a evolução de suas carreiras profissionais. Um outro fator motivador importante foram as recompensas, as quais envolveram aspectos como a satisfação e a identificação com a função profissional desempenhada e as conquistas financeiras alcançadas por meio das organizações deles.

Os respondentes aprenderam mediante relacionamentos sociais, atividades de trabalho, veículos de mídia, treinamento e educação. Observou-se que os varejistas mantêm uma ampla variedade de relacionamentos com familiares, com alguns colegas profissionais e com amigos. Por meio desses relacionamentos, os respondentes trocam importantes idéias e são influenciados. Comparecendo a alguns eventos, como feiras de vestuário e desfiles de moda, eles puderam obter algumas informações profissionais importantes. Desempenhando as práticas diárias de trabalho e refletindo sobre elas, os varejistas também alcançaram algum aprendizado profissional. A maioria dos respondentes compartilhou o aprendizado obtido por intermédio de veículos de mídia, como jornais, revistas, televisão e internet, e programas educacionais, como cursos profissionais de curta duração e cursos realizados em universidades.

Em termos de conteúdo de aprendizagem, foi observado que os executivos aprenderam não só sobre o papel profissional deles mas também sobre os sistemas gerenciais de suas organizações. No nível individual, eles obtiveram algumas habilidades e conhecimentos específicos, como maneiras apropriadas de se comportar em reuniões, conhecimentos sobre os produtos com os quais trabalham e técnicas utilizadas nas áreas de contabilidade, *marketing* e finanças. Eles também aprenderam algumas habilidades e conhecimentos mais gerais, os quais consumiram mais tempo para serem desenvolvidos, sobre liderança, negociação e supervisão das atividades dos funcionários das lojas. O aprendizado dos dirigentes envolveu questões relacionadas à dimensão estratégica de suas empresas, como o encerramento das atividades de confecção de peças de vestuário, mudanças substanciais no conjunto de artigos comercializados e a localização dos pontos de venda das empresas. Finalmente, os gerentes-proprietários compartilharam o fato de terem aprendido sobre a tecnologia utilizada na organização (computadores e, para alguns respondentes, equipamentos de manufatura de vestuário) e sobre as diferentes formas de controle e coordenação das atividades de trabalho desempenhadas em suas empresas.

Adicionalmente aos resultados já apresentados, foi observado que os respondentes trabalharam e, por conseguinte, aprenderam em contextos organizacionais empreendedores. Nesses ambientes, a hierarquia gerencial é pequena, e as atividades de trabalho são coordenadas principalmente pela supervisão. Constatou-se que os respondentes são, ao mesmo tempo, gerentes e proprietários de organizações de pequeno porte (possuem entre 2 e 99 funcionários). Finalmente, os participantes da pesquisa demonstraram ser indivíduos dedicados ao longo de suas carreiras profissionais.

APÊNDICE F – FORMULÁRIO DE CONFIRMAÇÃO DA ANÁLISE DESENVOLVIDA

Seu nome: _____

Nome pelo qual gostaria de ser identificado no texto da pesquisa: _____

Nome de sua empresa: _____

Nome pelo qual gostaria de identificar sua empresa na pesquisa: _____

O senhor acredita que o texto “Verificação da Análise Desenvolvida pelos Respondentes da Pesquisa”, que se encontra em anexo, fornece uma explicação razoável sobre a natureza de sua aprendizagem profissional?

Sim

Não

Comentários:

Como forma de contato, eu possuo o número de telefone 234-4012 e o *e-mail* elucenabr@yahoo.com.br.