

Aprendizagem de gerentes: a perspectiva da experiência vivida

Autoria: Anielson Barbosa da Silva, Luiza M. Bessa Rebelo, Cristiano J. Castro de A. Cunha

Resumo

O artigo descreve os resultados de uma pesquisa com gerentes e o seu objetivo foi compreender o processo de aprendizagem sob a perspectiva da experiência vivida. O estudo foi desenvolvido à luz do método da Fenomenologia Hermenêutica. A aprendizagem gerencial vem recebendo crescente atenção dos pesquisadores em função das várias dimensões inerentes ao processo. Muitos estudos sobre o tema são inconclusivos na medida em que se baseiam em perspectivas mais prescritivas. Após a realização da pesquisa com os gerentes, identificou-se a existência de cinco dimensões das experiências vividas que influenciaram a aprendizagem: a família, a escola, a comunidade, a vida como empregado e a vida como gerente. Constatou-se que no processo de aprendizagem houve uma transformação nas perspectivas de significados e esquemas. Os gerentes pesquisados demonstraram ter consciência de que a transformação pela qual passaram trouxe uma demanda maior de responsabilidade, e que a partir de então, toda ação deveria considerar essa variável. A pesquisa também mostrou que, para que as experiências sejam realmente enriquecedoras e sua percepção faça parte de uma realidade interna, faz-se necessário uma abertura constante e permanente à experiência.

1 Considerações iniciais

Este estudo teve como objetivo compreender a experiência vivida por dois gerentes de uma empresa que atua no setor de telecomunicações no Estado de Santa Catarina. Buscou-se, à luz dessa experiência, verificar como se deu o aprendizado para o exercício do papel de gerente e os vínculos do processo de aprendizagem com a experiência de vida de cada um. A empresa dirigida por esses gerentes – Teleworld Equipamentos e Serviços – atua há dez anos no mercado e tem sua sede em Florianópolis. Ela dispõe de unidades avançadas em Blumenau, Joinville e Chapecó e oferece soluções nas áreas de segurança, controle de frequência e acesso a bens patrimoniais, e da telemática em geral. Seus sócios proprietários são: Alexandre Robson de Souza e Jair Antonio Kons, que se dispuseram a relatar sua trajetória de vida, pessoal e profissional, que os conduziu a assumir os cargos de dirigentes da empresa.

Há dez anos esses dois jovens empresários decidiram negociar férias, décimo-terceiro, FGTS, todas as economias, e deixaram para trás a condição de técnicos respeitados e bem sucedidos para ingressar no mundo da gestão e assumir o papel de gerente. Foi uma decisão fácil? *“Não, foi muito difícil e no início deu muito medo”*. O significado dessa trajetória de quase uma década significa para um deles *“realização”* e para o outro, *“orgulho”*. Sentem-se vitoriosos, e até vaidosos quando chegam em algum lugar e as pessoas os apontam: *“olha, tão jovens e já são empresários, donos de uma empresa”*. Mas o que os faz tão orgulhosos desse feito? É tempo de olhar para trás e entender que a condição que alcançaram hoje tem uma história de luta, de perseverança e de determinação.

Para atingir esse estágio, os pesquisados usaram o conhecimento e a experiência obtidos na família, na escola, na vida comunitária, na condição de estagiários e na vida profissional. O sentido de *“responsabilidade”* de um deles, aliado à *“perseverança”* e o *“gosto pela liderança”* do outro sócio fez com que eles iniciassem uma empresa, com o propósito de tê-la para sempre.

A investigação empreendida buscou destacar a história de transformação vivenciada por esses empresários, ao passarem da condição de empregados para a condição de dirigentes da empresa, na tentativa de compreender como ocorreu o processo de transformação e

aprendizagem desse novo papel que vieram a assumir. A pesquisa buscou, sobretudo, compreender o significado da transformação para os próprios protagonistas.

Antes de apresentar os resultados da pesquisa, discute-se as relações entre experiência e aprendizagem. Posteriormente, apresenta-se o design da pesquisa, que está centrada na Fenomenologia Hermenêutica. Em seguida, apresenta-se o relato da experiência vivida pelos gerentes, que foi sub-dividido em quatro itens: as bases do aprendizado – a família, a escola e a comunidade, aprendendo com o mundo do trabalho a tornar-se gerente, a experiência vivida como Gerente da Teleworld, o significado da palavra “gerente”. E, ao final, são tecidas algumas reflexões sobre a aprendizagem dos gerentes à luz da experiência vivida. Vale ressaltar que um fator limitante deste artigo foi o número máximo de páginas que levou os pesquisadores a retirar aspectos significativos da experiência como um item que relatou o que mudou na vida da pessoa ao se tornar gerente. Procurou-se concentrar nos significados da experiência associados a aprendizagem dos gerentes para manter coerência com o objetivo estabelecido para o artigo.

2 As experiências vividas do gerente e as suas relações com a aprendizagem

A aprendizagem é um processo multifacetado, que depende de uma série de variáveis contextuais que influenciam a maneira como as pessoas vêem o mundo e atribuem significados a determinados eventos. Para Cranton (1994, p. 48), “a aprendizagem é multidimensional e pode influenciar as perspectivas de significado de várias maneiras e em diferentes níveis”.

A aprendizagem ocorre de várias maneiras e em diferentes níveis, mas sempre de forma complexa (STACEY, 1998). Essa complexidade inerente à natureza humana e à sua relação com o mundo demanda a necessidade de estudos que considerem os diferentes contextos nos quais as pessoas vivem e trabalham com o intuito de tentar compreender melhor como ocorre a aprendizagem.

A convivência entre pessoas exerce um papel importante na aprendizagem formal ou informal (TAMKIN e BARBER, 1998). Como afirma Dewey (1979, p. 6), o ser humano que vive só (mental ou fisicamente) teria poucas possibilidades ou ocasiões para refletir sobre suas experiências ou para extrair-lhe clara significação. “A desigualdade de eficiência dos adultos e dos jovens não só exige que se ensine a estes, como também a necessidade deste ensino é um poderoso estímulo para dar à experiência ordem e forma que a torne mais facilmente transmissível e, por conseguinte, mais utilizável”.

Merrian e Yang (1996, p. 62) afirmam que a relação entre experiência vivida e aprendizagem é bem estabelecida na literatura e prática da educação de adultos e que as experiências vividas, na ótica de vários autores, envolvem tanto estímulos quanto recursos para aprendizagem.

Lindeman (1926, p. 3) considera que “o recurso de mais alto valor na educação de adultos são as experiências dos aprendizes. Se a educação é para a vida, então vida é também educação”. Essas considerações são complementadas por Dewey (1979, p. 1; p. 6) ao afirmar que “a vida é um processo que se renova a si mesmo por intermédio da ação sobre o meio ambiente (...) toda a prática social que seja vitalmente social ou vitalmente compartilhada é por sua natureza educativa”.

Numa perspectiva sociológica, Jarvis (1992) apud Merrian e Yang (1996, p. 63) situa a aprendizagem na interface da biografia das pessoas com o meio sócio-cultural em que elas vivem e é nessa interseção que as experiências ocorrem. O autor também faz um *link* entre aprendizagem e desenvolvimento. A aprendizagem baseada nas experiências do dia a dia é um processo que ocorre todo o tempo. As pessoas desenvolvem e amadurecem a partir dessas experiências.

McLeod (2001) desenvolveu um estudo sobre o valor da experiência vivida na aprendizagem do conhecimento necessário ao trabalho de professores. O autor destaca que esse conhecimento, desenvolvido através da educação do professor, deve ser massivamente suplementado, assim como mediado na prática pelos conhecimentos da linguagem e poder cujas fontes derivam de sua experiência. Toda ‘experiência vivida’ contribui para a aprendizagem do trabalho do professor e para o desenvolvimento de suas capacidades de responder sensivelmente, exercer o julgamento e pensar criativamente.

Essas mesmas considerações podem ser utilizadas para o contexto do trabalho do gerente. O contexto sócio-cultural, biográfico e histórico de cada gerente exerce influência no seu desenvolvimento. Existe um contexto estrutural, que compreende atividades formais de treinamento, mas as experiências acumuladas ao longo da vida de cada pessoa interferem nas suas ações. Cornbleth (1998) apud McLeod (2001) destaca que cada interação de uma pessoa é uma função do contexto biográfico, não apenas da pessoa, mas daqueles que interagem com ele. O contexto biográfico representa cada personalidade formada em circunstâncias sociais que incluem suas experiências, suas interações com outros indivíduos, grupos, instituições, e o ambiente tanto físico quanto humano, natural e artificial.

Na introdução da obra “Vida e Educação”, de John Dewey (1973), Anísio Teixeira faz uma síntese da teoria de educação de Dewey. Um dos seus questionamentos é o seguinte: “ora, se a vida não é mais que um tecido de experiências de toda sorte, se não podemos viver sem estar constantemente sofrendo e fazendo experiências, é que a vida é toda ela uma longa aprendizagem. Vida, experiência, aprendizagem – não se podem separar. Simultaneamente, vivemos, experimentamos e aprendemos” (TEIXEIRA, 1973, p. 16).

Refletir sobre as experiências é fundamental para entender a relação entre experiência e aprendizagem. Van Manen (1990) utilizou o conceito de Heidegger para descrever a reflexão como uma relação harmoniosa, de cuidado, de atenção, um questionamento atento, zeloso sobre o projeto de vida, de viver, do que significa viver uma vida.

Para Dewey (1979, p. 159) “na descoberta minuciosa das relações entre os nossos atos e o que acontece em consequência deles, surge o elemento intelectual que não se manifestara nas experiências de tentativa e erro. À medida que se manifesta, esse elemento aumenta proporcionalmente o valor da experiência. Com isto muda-se a qualidade desta; e a mudança é tão significativa – isto é, reflexiva por natureza”.

A visão de Dewey é similar ao conceito de reflexão na ação de Schön (1983, 2000), que destaca que o conceito foi desenvolvido para ajudar as pessoas a lidarem com o conhecimento que muitas vezes é tácito e difícil de ser estruturado. “... às vezes, através da observação e da reflexão sobre nossas ações, fazemos uma descrição do saber tácito que está implícito nelas. Nossas descrições serão de diferentes tipos, dependendo de nossos propósitos e das linguagens disponíveis para essas descrições” (SCHÖN, 2000, p. 31).

A reflexão na ação, para o autor, é um processo que envolve uma reflexão sobre nossas ações, tentando descobrir como o ato de conhecer-na-ação contribuiu para um determinado resultado inesperado. Um prático pode refletir sobre as normas tácitas e ações que são a base do julgamento, ou nas estratégias e teorias implícitas nos padrões de comportamento. Ele pode refletir sobre os sentimentos de uma situação que o levou a adotar um curso particular de ação, ou na maneira utilizada para estruturar um problema que tentou resolver, ou no papel construído por ele dentro de um contexto institucional mais amplo (SCHÖN, 1983, p. 62).

No seu estudo com gerentes, Tamkin e Barber (1998, p. 26-30) abordam como os gerentes aprendem. Eles afirmam que os gerentes aprendem a partir de uma ampla variedade de experiências e oportunidades. Quando questionados em relação às suas percepções de como têm aprendido, eles freqüentemente mencionam experiências associadas ao

desenvolvimento formal, mas também mencionam outras experiências menos formais, como aprender com os outros, as experiências de trabalho e a reflexão.

Quanto à reflexão, o autor destaca que esse tipo de aprendizagem demonstra uma maior consciência da apreciação da experiência da aprendizagem. Para alguns gerentes, houve não uma mera articulação da experiência da aprendizagem, mas também uma atenção interna deliberada para ela e uma integração da experiência em si mesma, que envolve ações do tipo aprender fazendo, errando (TAMKIN e BARBER, 1998, p. 29).

Para desenvolverem-se, os gerentes precisam estimular a capacidade de refletir, que é consequência do ato de pensar na tentativa de estabelecer relações causais entre algo que estamos fazendo, buscando entender as implicações que isso pode provocar na sua vida e tentar atribuir significados a essa experiência. Pensar equivale “a tornar explícito o elemento inteligível de nossa experiência” (DEWEY, 1979, p. 159).

Os gerentes se deparam com várias situações e o processo de reflexão pode tornar essa experiência rica em aprendizagem, o que influenciará os seus padrões de comportamento e conseqüentemente as suas ações. “Se o nosso interesse fundamental é pela vida, aprender significa adquirir um novo modo de agir, um novo ‘comportamento’ (*behavior*) de nosso organismo” (TEIXEIRA, 1973, p. 33).

Tamkin e Barber (1998, p. X) constataram em sua pesquisa que os gerentes aprenderam várias coisas em suas experiências que estão associadas a conhecimentos, habilidades técnicas e gerenciais, aumento da compreensão de como funciona a empresa, o aumento da compreensão do impacto das suas ações nos outros e em si mesmos. Na pesquisa, ficou claro que *o que* nós aprendemos é fortemente influenciado pelo modo *como* nós aprendemos.

Vale destacar que as experiências fora do ambiente de trabalho também são ricas em oportunidades de aprendizagem na prática do gerenciamento e nas habilidades de liderança. Algumas vezes essas oportunidades vêm sem avisar, como em uma situação de sofrimento. Frequentemente, podemos escolher experiências que constroem habilidades específicas de liderança (RUDERMAN e OHLOTT, 2000, p. 19). Além dessas considerações, os autores ainda destacam que a aprendizagem no trabalho ocorre quando a oportunidade e a motivação para aprender interagem e criam a necessidade para o desenvolvimento.

Aprender pela experiência requer o desenvolvimento da capacidade reflexiva, pois é ela a responsável pela atribuição de significados e o desenvolvimento de padrões de comportamento que direcionam as ações das pessoas. A reflexão exerce um papel importante na experiência e ela pode ser considerada o aspecto chave para entender a relação entre experiência e aprendizagem. Dewey (1979, p. 165) afirma que a reflexão na experiência “subtende uma associação do fazer ou experimentar, com alguma coisa que em consequência a pessoa sente ou sofre. A separação do aspecto ativo do fazer, do aspecto passivo do sofrer ou sentir, destrói a significação vital de uma experiência. Pensar é o ato cuidadoso e deliberado de estabelecer relações entre aquilo que se faz e as suas consequências”.

Ellström (1996) apud Paulsson e Sundin (2000, p. 187) estabelece que o processo de aprendizagem é fortalecido quando há uma combinação entre aprendizagem formal e informal. Esse relacionamento necessita ser melhor investigado para ser capaz de compreender como os processos de aprendizagem se desenvolvem. Além disso, Yukl (1998), destaca que a maioria das pesquisas sobre o gerente é inconclusiva por causa do foco nas categorias comportamentais mais amplas e a ausência de preocupação com a situação particular. Nesse sentido, tentar compreender o processo de aprendizagem gerencial dentro de padrões fixos se torna cada vez mais difícil, em função da multiplicidade de cenários vivenciados por gerentes em diversas organizações.

Vale ressaltar que, muitos estudos envolvendo o processo de aprendizagem gerencial foram orientados por um paradigma funcionalista e muitos deles não foram capazes de

interpretar com profundidade os significados que estão inclusos no processo de aprendizagem de gerentes. A seguir, são apresentados os resultados de uma pesquisa numa perspectiva mais descritiva e interpretativa para compreender a aprendizagem de gerentes sob a perspectiva da experiência vivida.

3 Design da pesquisa

O desenvolvimento de toda e qualquer pesquisa requer a elaboração de um plano, delimitando as etapas que serão seguidas para a realização do estudo, servindo como um guia para o pesquisador. Segundo Yin (1984, p. 28), todo tipo de pesquisa empírica tem um *design* implícito, se não explícito, que é a seqüência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa, indo de um estudo inicial até suas conclusões. Van Manen (1990, p. 1) alerta, ainda, que é preciso que o método escolhido e o *design* da investigação, guardem coerência, harmonia, com a questão de pesquisa. Isto porque o método escolhido não deve representar a seleção de uma preferência, uma simpatia, mas ao contrário, deve representar um profundo interesse do pesquisador naquela questão. Merriam (1998, p. 44) indica que quando se vai iniciar um processo de investigação é preciso, antes, de qualquer coisa, indicar o que se quer saber, ou seja, “é preciso ter um plano, ou mapa, um *design* da pesquisa que vai ajudar a conduzir o pesquisador de um ponto de partida a um ponto de chegada”.

O estudo ora empreendido adotou um *design* que pudesse dar conta dos objetivos delineados, apresentando respostas significativas da situação investigada. Nesse processo, a escolha recaiu no tipo de pesquisa que pode ser classificado como fenomenológico e hermenêutico. Fenomenológico porque, segundo Van Manen (1990, p.10), procura explicar os fenômenos como eles se apresentam para a consciência de quem está sendo pesquisado. A consciência representa, assim, o meio de acesso que o ser humano tem para o mundo, o qual não pode ser descrito diretamente, pois tem uma dimensão compreensiva do ser humano que é reflexiva. Essa reflexão é resultado da experiência que a pessoa viveu no mundo. Por outro lado, a pesquisa pode ser categorizada também como hermenêutica porque se constitui fundamentalmente numa atividade de escrita. Pesquisa e escrita são entendidas como aspectos de um mesmo processo. Ou seja, esse processo é fenomenológico porque trata de uma *descrição* pura da experiência vivida; e é hermenêutico porque a experiência é descrita através da *interpretação* de um ‘texto’ ou de uma forma simbólica.

Van Manen (1990, p. 6-13) considera a fenomenologia hermenêutica como um método valioso de investigação, por entender que tanto a hermenêutica quanto a fenomenologia são abordagens de ciências humanas com raízes na filosofia, e são, portanto, disciplinas reflexivas. Esse autor indica ainda que a pesquisa é indissociável de sua escrita e “*um pesquisador fenomenológico não pode apenas escrever uma questão de pesquisa no início do trabalho para, ao final, respondê-la*” (VAN MANEN, 1990, p. 44), como no modo positivista. Ao contrário, na descrição fenomenológica, o “*pesquisador/escritor deve trazer o leitor para dentro da questão de pesquisa, de tal maneira que o mesmo fique maravilhado com a natureza do fenômeno da mesma forma que o cientista social fica*”.

Para a fenomenologia, a realização de uma pesquisa é sempre um questionamento sobre a maneira como as pessoas experienciam o mundo, e para conhecer o mundo em que elas vivem como seres humanos (VAN MANEN, 1990, p.11). Isto justifica a adoção desse referencial para embasar o estudo. O interesse era entender como os gerentes pesquisados experienciavam o mundo empresarial nas múltiplas interrelações e demandas. Merriam (1988) afirma que a condução de um estudo fenomenológico é focalizada na essência ou estrutura de uma experiência. Por meio da compreensão dos significados vividos pelos gerentes, pode-se chegar à essência de um fenômeno, que neste caso, está configurado pela vivência de ser gerente e pelo aprendizado obtido dessa vivência.

Neste trabalho, foi utilizado um método de coleta de dados que se baseia na entrevista qualitativa em profundidade proposta por Seidman (1997, p. 6). O método combina a entrevista focada da história de vida e a entrevista em profundidade informada por pressupostos tirados da fenomenologia. Nessa abordagem, pode-se formular questões indefinidamente, pois o grande objetivo é construir e explorar sobre as respostas das questões emitidas e respondidas pelos participantes. O principal objetivo foi levar os participantes a reconstruírem suas trajetórias como gerentes. A entrevista em profundidade foi dividida em três etapas (entrevistas), como segue:

A **primeira entrevista** foi direcionada para a construção da história de vida dos gerentes pesquisados, visando delimitar o contexto da experiência. Nessa etapa, os informantes relataram a sua experiência vivida na família, na escola, com os amigos, assim como a sua experiência profissional, relembrando como tudo aconteceu, as etapas e os fatores que os levaram a se tornar gerentes.

A **segunda entrevista** procurou elucidar os detalhes da experiência. A questão que norteou a entrevista foi: “como foi a sua experiência vivida como gerente?”. Os pontos abordados nessa entrevista foram: como é ser gerente; como aprenderam a ser gerente; o que mudou na vida deles quando passaram a exercer a atividade gerencial; como é o relacionamento entre os gerentes, com os empregados, com os clientes, com os fornecedores; a jornada diária de trabalho; uma história marcante na atividade gerencial; a relação com o sucesso e o fracasso; e a gestão do tempo.

A **terceira e última entrevista** teve como objetivo levar os gerentes a fazer uma reflexão sobre o significado de sua experiência. Segundo Seidman (1997, p. 12), a questão do ‘significado’ não é para satisfazer ou recompensar, embora tais assuntos possam representar uma parte do pensamento dos participantes. A questão que norteou essa etapa foi a seguinte: “como você compreende a atividade gerencial na sua vida?”. Além desse aspecto, procurou-se identificar o significado da palavra gerente e também levar os entrevistados a uma auto-reflexão sobre a sua visão no futuro. Um dos objetivos dessa entrevista foi ratificar algumas informações levantadas nas duas entrevistas anteriores.

As três entrevistas foram realizadas pelos pesquisadores com cada gerente e tiveram duração média de 30 minutos cada uma delas. Todos os encontros foram gravados em fita cassete e transcritas. Após a transcrição, iniciou-se a fase mais difícil, que foi a construção do texto fenomenológico. Essa construção foi realizada por meio de um processo de análise de dados que consiste na delimitação de temas (VAN MANEN, 1990). Durante a análise, iniciou-se a busca de significados.

Analisar e interpretar os dados em pesquisa de natureza qualitativa envolve, conforme Coffey e Atkinson (1996), ir além do factual, transcendendo os dados na busca de uma **dimensão significativa**. Esse significado emergente é gerado pela indagação sistemática aos dados codificados. Portanto, codificar, categorizar em pólos significativos, analisar e interpretar os dados coletados, são aspectos fortemente imbricados de uma mesma tarefa: desvelar o **significado** dos dados. A análise dos dados é um processo que procura dar sentido aos dados, o que envolve a consolidação, a redução e a interpretação do que as pessoas disseram e que o pesquisador observou e leu.

Na pesquisa, utilizou-se a análise fenomenológica, que procura descobrir a essência ou estrutura básica de um fenômeno (MERRIAM, 1998). Para alcançar a essência de um fenômeno, o pesquisador deve se colocar “entre parênteses”. Nesse processo “o pesquisador se dedica a remover, ou pelo menos tomar cuidado com os preconceitos, os pontos de vista ou com as pressuposições do fenômeno que está sendo investigado (....) Esta suspensão de julgamento é crítica na investigação fenomenológica e requer um cenário à parte do ponto de vista pessoal do pesquisador para ver a experiência como ela é” (KATZ apud MERRIAM, 1988, p. 158).

Após várias leituras do texto, foram definidos alguns temas para a construção da experiência. De acordo com Van Manen (1990), a tematização é uma forma de estabelecer o controle e a ordem para a pesquisa e para a escrita. O autor utiliza a delimitação de temas na pesquisa fenomenológica como uma forma para encontrar significados do mundo vivido pelo pesquisado. A delimitação de temas é feita tendo como base o estabelecimento de categorias para capturar os conceitos indicados pelos dados apresentados no texto, que é resultante do processo de coleta e de transcrição dos dados. A criação de categorias é considerada um processo intuitivo, mas que também pode ser sistemático, desde que se utilize um método comparativo constante de análise dos dados, que consiste num processo de desconstrução e reconstrução do texto, visando condensar os dados e procurar descobrir similaridades entre unidades de dados (MERRIAM, 1988; COFFEY e ATKINSON, 1996).

A partir da análise e interpretação do texto, foram estabelecidos os seguintes pólos significativos de análise:

- As bases do aprendizado: a família, a escola e a comunidade;
- Aprendendo com o mundo do trabalho a tornar-se gerente;
- A experiência vivida como gerente da Teleworld;
- O significado da palavra “gerente”.

Dentro de cada pólo significativo de análise estavam contidos os núcleos temáticos que foram escolhidos a partir da seguida desconstrução e reconstrução do texto. Aqui, o conteúdo das entrevistas sofreu um processo de categorização de tal sorte que, aspectos relativos à família, escola, comunidade, o mundo do trabalho e a experiência de ser gerente, foram agrupados em blocos homogêneos (os quais constituíram os pólos temáticos), por terem aspectos comuns entre si, para, em seguida, tais aspectos serem trabalhados dentro dos núcleos.

Vale ressaltar que o texto elaborado não tem a pretensão de conter TODA a história dos gerentes investigados, pois não é possível se conseguir captar toda a experiência de uma pessoa porque existe uma perda entre o que foi relatado e o que foi vivido pelos pesquisados. Isso indica que a análise de dados, por mais aprofundada, não consegue captar a essência do fenômeno na sua totalidade (VAN MANEM, 1990).

Durante as entrevistas, os pesquisadores não fizeram nenhum comentário entre si sobre o relato da experiência, o que foi muito importante, pois no momento que se faz inferências sobre os fatos que estão sendo relatados, começa-se a fazer juízos de valor pessoais, ‘quebrando’ o caráter fenomenológico da atividade. No momento da transcrição e reflexão sobre a experiência, os pesquisadores procuraram “conversar” com os dados, tentando ver o significado neles embutidos, indo à essência, ao significado genuíno da experiência, de forma artesanal e criativa, mas com a certeza de que o resultado obtido seria sempre aproximado, parcial e transitório, podendo ser, em breve momento, substituído por outras interpretações futuras. Pode-se dizer que é um olhar, um retrato da experiência vivida de dois jovens que aprenderam a compartilhar alegrias, angústias, tristezas, sonhos, enfrentando desafios diários no papel de gerente, de empresário, de pai, de filho, de esposo, de amigo.

4 As bases do aprendizado: a família, a escola e a comunidade

As vidas de Jair e Alexandre tiveram grande influência da família, considerada por eles como o fator determinante no exercício da atividade gerencial. E o que eles aprenderam no convívio familiar? Um dos sócios afirma que aprendeu muita coisa, “...*principalmente a ser digno e ter caráter, que são valores importantes no mercado, onde se vê muita gente que deve, mas não paga; faz o que não pode fazer*”.

O outro sócio diz que aprendeu a ser perseverante como os pais, que passaram por muitas dificuldades e conseguiram vencer. O seu pai era gago, “*não dizia batata*”, mas hoje é

uma das pessoas mais respeitadas na estrutura hierárquica da Igreja Católica local. Também é um profissional muito requisitado na comunidade, sendo portador de dois diplomas de curso superior. Já a sua mãe ficou órfã de pai aos oito anos. Foi empregada doméstica, mas estudou, formou-se e ingressou no magistério, chegando a ser Diretora de duas Escolas. Com 35 anos de experiência, foi uma das responsáveis pela implantação dos CAIC's em Florianópolis. *“Eles têm isso de querer vencer e isso eu aprendi com eles”*.

Para um dos entrevistados é desse exemplo *“que um líder se forma, e que eu acho que peguei meu jeito de líder na família. Minha avó era uma alemã analfabeta, que abandonou a escola na Segunda Guerra por causa da sua nacionalidade; era determinada”*. A sólida estrutura familiar ajudou na aprendizagem gerencial, sobretudo nos momentos de sofrimento, de dificuldade e de dor. Nesse momento, lembrar que *“meus pais sempre me deram a maior força para eu me formar e conseguir um negócio melhor para mim”*, auxiliava a superar as dificuldades inerentes à nova função.

Clark e Clark (1994, p. 153) destacam que o conselho, o exemplo, de um pai, de um amigo, ou de um professor, pode influenciar as ações das pessoas. As origens de grandes aspirações, de forte senso de dever, e de valores que guiam as decisões, podem frequentemente, ser atribuídas às primeiras influências de pais, avós, e outros modelos. Os autores citados indicam ainda que algumas qualidades que tornam os líderes excelentes, emergem nos primeiros anos de vida, a partir da influência da família, da escola, e da comunidade. Tal influência pode vir tanto no sentido de emulação quanto no de negação, de comportamentos que foram observados no processo de formação pessoal e social.

Além da decisiva influência da família, a escola também exerceu um papel importante na trajetória da vida de Jair e de Alexandre. Eles tiveram professores que os marcaram tanto no sentido positivo (emulação) quanto no sentido negativo (negação). Para um deles, houve um professor que influenciou seu ‘ser pessoa’. *“Era uma pessoa que eu admirava muito pela vontade que ele tinha de resolver os problemas dos alunos. Nós levávamos um problema para ele que nem era da sua área, mas ele se empenhava em nos ajudar, apontando um caminho. Isso me marcou muito”*.

Houve uma experiência de um dos informantes que foi traumatizante. Ele carrega até hoje um trauma que está sendo paulatinamente superado: o medo de ler diante dos outros. *“Eu lembro de uma professora de português da sexta série, que me fez passar a maior vergonha quando fui ler um texto. Na minha formatura, eu fui o orador da turma, mas pergunta se eu consegui ler o discurso?(...) Hoje, posso falar de improviso o dia inteiro que não tem problema, mas não me mande ler. Só agora está passando esse episódio”*.

A escola pode constituir-se também, no primeiro espaço de vivência de decepções, perdas e, também, a oportunidade de conviver com a diferença, dimensões quase que rotineiras na vida de um gerente. Os embates sofridos na fase da infância e adolescência são considerados instantes preciosos na formação do gerente que, via de regra, convive com as dificuldades presentes nas interações interpessoais. Um dos entrevistados, por exemplo, lembra que apesar de ter sido escolhido líder da turma todos os anos escolares e de ter recebido o prêmio de melhor aluno em uma das últimas séries do ensino fundamental, teve que aprender a conviver com ocasiões em que não foi o melhor, mas um dos piores da turma.

As reminiscências de um dos entrevistados indicam que a reflexão crítica, a reflexão na ação e o *feedback* constituíram-se em eventos significativos para sua trajetória de aprendizagem para o estágio atual de sua carreira. O crescimento pessoal e o amadurecimento, vieram a partir dos embates que a vida lhe reservou. Para Clark e Clark (1994), as experiências não são suficientes para desenvolver a liderança, mas aprender lições e viver experiências parece ajudar a desenvolver um estilo de liderança e a capacidade para lidar com problemas bem como para evitar erros. Esse argumento é referendado por Peck (2001), ao

destacar que o autodesenvolvimento implica em risco e que esse fator funciona como alavanca para a mudança e revisão contínuas de paradigma.

Tornar-se gerente, tornar-se líder, pode vir a ser um sonho de alguns e mero acaso para outros. Os entrevistados, nesse aspecto, enquadraram-se em um e outro aspecto. Um deles expressa com clareza “*eu sempre quis ser líder*”, enquanto que o outro sócio afirma que “*eu nunca sonhei em ser líder; as coisas aconteceram*”.

A vida no grupo, com os amigos, com a comunidade, também assume dimensões importantes na formação de um líder. O gerente da Teleworld que sempre sonhou em ser líder teve uma infância e adolescência imbricada de forma densa com aspectos da liderança. Suas reminiscências indicam que ali estava se forjando um líder, uma trajetória de aprendizado para o trabalho gerencial que hoje desenvolve.

A vida dura como agricultores, estudantes, com horário de estudo e de trabalho foi, para os dois, fator que contribuiu para a formação do senso de responsabilidade e de determinação dos dois. Eles tinham que ajudar os pais. Por outro lado, o exemplo de luta e de garra de seus pais para oferecer uma vida melhor para os filhos é uma lembrança marcante na vida dos pesquisados, como demonstra o depoimento a seguir.

“Quando eu tinha cerca de 12, 13 anos, meu pai era presidente da comunidade da Igreja onde morávamos. E eu e meu irmão éramos os ‘carteiros’ da Igreja. Meu pai fazia os convites para as reuniões, colocava o endereço, e íamos de casa em casa para entregar. (...). Aos 17 anos, concorri numa chapa e fui eleito secretário da Igreja e até os 23, 24 anos, fui um líder comunitário ativo. (...). Nesse período aprendi a conviver com pessoas muito diferentes, a falar para platéias de mais de 100 pessoas bem mais velhas do que eu, a lidar com políticos (...). Ali aprendi a ter uma interação muito forte com o próximo. Isso me fez muito conhecido na comunidade e essas são raízes muito fortes em mim”.

O processo de tornar-se gerente, para os entrevistados, teve sua base nos sólidos valores familiares, na convivência com os amigos e na fase de transição compreendida desde os estágios curriculares e extracurriculares, passando pela etapa em que foram funcionários de uma empresa até chegar à condição existente nos dias atuais. As indagações que ficam a respeito do significado dessas fases, são: a cada passagem, os entrevistados se tornaram melhores como gerentes e como pessoas? Cada passagem experienciada, vivida por cada um, contribuiu para o crescimento profissional e pessoal de ambos?

As respostas a essas questões também podem ser encontradas na trajetória para a atividade gerencial, que compreende a experiência vivida no mundo do trabalho.

5 Aprendendo com o mundo do trabalho

Alexandre e Jair viveram experiências diferentes durante as trajetórias de suas vidas profissionais. Como alunos de um curso técnico, iniciaram as suas carreiras como estagiários. Jair não teve uma experiência muito significativa como estagiário, por não se identificar com as empresas em que exerceu essa função. Os estágios realizados terminaram servindo como um pré-requisito para a aquisição do diploma pela Escola Técnica, e como aprendizado de natureza essencialmente técnica.

Ao concluir o curso, surgiu uma oportunidade de trabalho numa empresa de alarmes, a mesma que deu origem a que hoje é a Teleworld, e que mais tarde, portanto, se tornaria a sua empresa. Todo o conhecimento técnico adquirido ao longo da atividade como empregado foi fundamental na atividade como gerente e proprietário da Teleword.

Nas empresas que atuou como empregado e estagiário, Jair aprendeu muito observando como as pessoas desenvolviam seu trabalho, o que foi de grande valia quando se tornou gerente. “*Eu ia captando a maneira como as coisas funcionavam e isso deu uma*

base”. Dessa observação surgiram os primeiros ensinamentos para a prática de gestão, traduzida no hábito de anotar tudo o que entrava e o que saía. *“Eu anotava tudo porque sabia que lá [na empresa] tinha um livro de entrada e saída. Anotava quanto entrava, quanto saía, quanto tinha no banco”*

Alexandre também teve experiências que marcaram a sua vida. Uma delas foi o estágio realizado na Telesc. Ele afirma que aprendeu *“o que é trabalhar numa empresa grande”*. Na verdade, esse estágio foi importante porque o ajudou a desenvolver várias habilidades e atitudes. Procurava ser dedicado, proativo, ajudando a resolver os problemas surgidos por meio da investigação. Um fato marcante ocorreu quando a empresa mudou de um sistema para outro e ele foi designado para participar da instalação das máquinas. Após a instalação, surgiram alguns problemas e algumas pessoas da empresa duvidaram de sua competência para resolvê-los. O cuidado com a sua imagem pessoal o levou a investigar o problema e descobrir a causa do mesmo. Ele afirma que *“um dia deu um estalo: ‘vou abrir um terminal desse’. Então, eu notei que onde tinham os terminais novos, caíam e onde tinham os velhos, não. Eu abri os dois e iniciei uma comparação entre eles”*. Na verdade, essa investigação levou à descoberta da causa do problema, que era um erro de projeto, o que ratificou a sua competência profissional diante de pessoas que haviam questionado a qualidade do seu trabalho.

Esse fato também demonstra que o processo de aprendizagem do Alexandre na empresa também ocorreu em função de um processo de investigação, de reflexão na ação. Há outro fato marcante em sua experiência como estagiário na Telesc, ocorrido durante uma greve, em que ele resolveu que ia trabalhar. Para isso enfrentou os grevistas e abriu espaço para que os demais estagiários também pudessem entrar para o trabalho.

Nessa situação, percebe-se o exercício da liderança, a capacidade de influenciar as atitudes de outras pessoas, em função do argumento. Outra vez, Alexandre demonstrou a capacidade de comandar um grupo, consequência do que aprendeu com os ensinamentos da família, da escola e da comunidade. Esse aprendizado o acompanha na sua atividade gerencial até hoje.

Em outra empresa onde trabalhou como estagiário, Alexandre aprendeu com o chefe a como não ser gerente. *“Ele tratava mal as pessoas. Tratava como objeto. Estagiário não era gente para ele. Ele ficava também aliciando as secretárias. Eu, que tinha valores fortes de família, não aceitava aquilo. O que resultou? A empresa quebrou”*.

Jair também tem recordações da sua relação com o chefe numa empresa em que era empregado. *“Não foi comigo, mas vi muito chefe que não quer que o funcionário cresça. Eles dizem que a pessoa é incompetente, incapaz, e não é nada disso. Ele não quer que ninguém seja maior do que ele, não deixa ninguém ter asas, crescer”*.

Além das questões inerentes à parte técnica, o trabalho como funcionário também foi marcado por outro sentimento: a solidão. Em alguns momentos, conta: *“Chorei sentado no meio fio de uma estrada no Oeste do Estado no inverno. Senti um pouco de solidão”*. Essa solidão ainda acompanhou Alexandre, e também Jair, quando assumiram a empresa e passaram a ser proprietários, gerentes, faxineiros, secretários, técnicos. Todas as atividades eram centralizadas nos dois. Eles faziam até a faxina da empresa no final de semana. Um deles afirma que *“não tenho vergonha de dizer isso. Eu acho que quando se quer crescer tem que fazer isso”*.

6 A experiência vivida como Gerente da Teleworld

Após os dez anos de funcionamento da empresa, muita coisa mudou na maneira como Alexandre e Jair gerenciam a Teleworld. No início, eram apenas os dois que conduziam toda a organização, sozinhos. Um deles conta que *“nunca tinha imaginado conduzir uma empresa. Eu achava que nunca iria conseguir fazer isso e também considerava que ser empregado era*

mais tranquilo porque o expediente acaba às 18 horas e você vai embora da empresa, só retornando no dia seguinte. Agora, não é mais assim”.

Nesse sentido, Clark e Clark (1994) destacam que poucas pessoas que complementam a escolaridade pensam em ser líderes. A maioria tem uma visão mais limitada sobre a vida, metas e planejamento de carreira.

Aprender a ser gerente, para Alexandre e Jair também significou rever alguns princípios, principalmente ligados à responsabilidade e a visão do negócio. Na passagem para o exercício da atividade gerencial, um dos informantes argumentou sobre a mudança de papel. *“Quando você é um funcionário, você tem um salário fixo no final do mês. Quando você passa a ser proprietário você é que faz o seu salário. Nesse momento, percebemos a dificuldade de como é gerenciar sem dinheiro”.* Na luta por um espaço no mercado, surgiram várias dificuldades na gestão da Teleworld também serviram de base para fortalecer as relações entre os dois sócios. O senso de responsabilidade, de perseverança, de coragem e as atitudes proativas e inovadoras ajudaram os gerentes a superar os problemas da empresa.

Quando assumiram a gestão da Teleworld, os dois gerentes não tinham nenhum conhecimento de como administrar uma organização. Eles dividiram os papéis de cada um em função das suas habilidades. Um deles ficou responsável pela área técnica e o outro pelas áreas administrativa e comercial. No início, eles eram mais técnicos do que administradores. Para um deles, um dos segredos para o bom desempenho como gerente foi aprender a gerenciar a si próprio. *“Nós aprendemos a gerenciar a nós mesmos. Quando você se polícia, gerenciando a si mesmo, você faz a empresa crescer, porque há uma redução nos gastos”.* Isso os levou a iniciar um planejamento informal, definindo processos de como gerenciar a Teleworld.

Um dos fatores que contribuiu para amenizar o problema da falta de recursos foi a atitude proativa dos gerentes. Eles saíram a procura de clientes, vendendo o serviço da empresa para gerar uma renda fixa. Além disso, eles tiveram que aprender a ver a empresa de várias perspectivas. Um dos pesquisados ressalta que, na empresa, ele *“lida com todas as áreas. Antes de ser dono, eu era responsável por apenas uma área e agora eu tenho que enxergar todas as áreas e me responsabilizar por elas. Assim, nós temos que cuidar da parte administrativa, de pessoal, comercial, abrangendo tudo. Hoje, nós temos que ter uma visão geral de todo o negócio”.*

Um traço marcante no estilo gerencial dos pesquisados é a responsabilidade. Essa atitude decorre da maneira como eles foram educados. A base desse princípio está na família. Aliada à responsabilidade, está a honestidade, a dignidade e o respeito para com o próximo. Os relatos a seguir, ratificam as constatações acima.

“Eu só faço o que eu posso, o que eu tenho condições de fazer. Sou honesto com meu cliente, com meu funcionário, meu sócio, minha família. Se eu cheguei aqui, até hoje, foram esses os princípios que me guiaram”.

“Hoje, por exemplo, eu não posso sair gastando dinheiro se não tenho como pagar. Então, nós só investimos em função do que dispomos, sem fazer nenhuma loucura”.

A maneira como Jair e Alexandre atuam hoje à frente da Teleworld revela que ambos usaram suas experiências anteriores para serem gerentes e seres humanos melhores. Eles praticam uma gestão humana, participativa e ética, centrada nos valores que eles aprenderam na família. Tanto um entrevistado quanto o outro destacam que o relacionamento mantido com os subordinados é o melhor possível: respeito e transparência são lemas na Teleworld. Eles querem ser amigos dos funcionários em função da maneira como foram tratados pelos seus chefes quando estavam no papel de funcionário. Respeito também é a palavra-chave na consolidação dessa sociedade que festejou seus dez anos recentemente.

Nos últimos anos, a empresa passou por grandes mudanças, o que levou os dirigentes a rever algumas práticas de gestão difundidas na Teleworld. O crescimento da empresa levou os

sócios a criarem novos mecanismos de controle de gestão. A empresa hoje dispõe de um sistema de informações, além de procedimentos para controle da gestão de pessoas. Os funcionários foram treinados para aprender a vender os produtos, a serem proativos, e não apenas prestar o serviço.

A preponderância da informalidade na empresa constitui-se uma preocupação que se manifesta reiteradamente nas falas de um ou de outro sócio, pois ambos sabem que a sobrevivência, a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da Teleworld depende de uma gestão profissional competitiva e inovadora. A vida vivida no cotidiano gerencial os levou a aprender que não basta cuidar bem do planejamento operacional e tático da empresa, sendo necessário pensar e agir no nível estratégico. A experiência ensinou a esses jovens gerentes-proprietários que a aprendizagem oriunda da intuição, do “captando”, e do bom-senso foi vital para eles chegarem até onde chegaram, mas que o futuro lhes impõe desafios que devem ser enfrentados com processos, planejamento e visão prospectiva.

7 O significado da palavra “gerente”

Uma palavra com sete letras, uma vogal multiplicada por três mais quatro consoantes. Para cada pessoa, essa palavra tem um significado. Na experiência vivida pelos gerentes da Teleworld a palavra gerente tem um significado especial por várias razões. Em primeiro lugar, porque significa honestidade, sinceridade e também, uma realização pessoal e empreendedorismo.

Numa visão mais direcionada para a administração, a palavra gerente significa *“administrar algo, administrar alguém. Gerir negócios, alcançar objetivos (...) é um desafio”* segundo um dos gerentes entrevistados.

Razão e emoção são dois atributos que se somam na gestão da Teleworld, pois a visão do que é ser gerente para um dos sócios está centrada em alguns valores morais sólidos e no conhecimento técnico consolidado, enquanto que para o outro, até em função do processo de formação profissional em administração, que está em andamento, demonstra uma visão mais racional, embora também manifeste forte conotação valorativa.

Outros significados resgatados do texto mostram que ser gerente envolve conquistas, perdas, angústias, desejos, medo, sofrimento, dúvida, orgulho, realização, status, sonho, determinação, responsabilidade, sentimento de vitória. Alguns trechos do relato da experiência vivida por Alexandre e Jair apontam esses atributos, e são destacados a seguir:

Esses sentimentos ambíguos são extremamente significativos para a experiência de ser gerente, pois significam que essa atividade se constitui em um desafio permanente, não havendo acomodação e o sentimento de que “chegaram lá” e não precisam mais estar atentos aos desafios do ambiente. Os pesquisadores conseguiram captar uma enorme dose de satisfação pela posição que conquistaram, pelo status atingido, mas perceberam também, que Jair e Alexandre mantêm os “pés no chão”, são humildes na medida necessária, e buscam tirar lições contínuas das experiências vividas como gerente da Teleworld. Reflexão na ação é quase que um mote na prática desses jovens e dinâmicos empresários.

8 Reflexões dos pesquisadores sobre a aprendizagem dos gerentes à luz da experiência vivida

O relato do processo de aprendizagem de dois gerentes teve um grande significado para os pesquisadores. A utilização da fenomenologia hermenêutica como um método para compreender o processo de aprendizagem gerencial apresentou duas características marcantes destacadas por Van Manen (1990).

A primeira delas envolve o processo de reflexão fenomenológica, que é fácil e difícil ao mesmo tempo. O planejamento da pesquisa e a operacionalização da coleta de dados foi fácil pelo conhecimento prévio do método e pela interação dos pesquisadores. Um dos

aspectos importantes foi à discussão prévia antes e após a realização de cada entrevista. Cada pesquisador entrevistou um gerente e também foi responsável pela transcrição dos dados. O grau de dificuldade foi marcado pela incerteza dos pesquisadores durante o planejamento e operacionalização da pesquisa. Será que os dados fornecidos pelos gerentes nas entrevistas realizadas separadamente seriam suficientes para alcançar o objetivo proposto?

A angústia acompanhou os pesquisadores durante a transcrição dos dados, e outra dificuldade encontrada envolveu a identificação dos grupos temáticos que orientariam o relato do processo de aprendizagem gerencial focando na experiência vivida. Durante vários dias, ler e reler as entrevistas foi uma tarefa angustiante pela inexistência de um caminho pré-estabelecido. Nesse momento, voltar para a literatura foi importante e ajudou a olhar o texto com uma visão mais orientada para aspectos convergentes e divergentes, que levaram à criação de categorias e sub-categorias que iriam definir os núcleos temáticos. Essa tarefa também foi desafiadora, pois chegou o momento de relatar a experiência vivida e buscar os significados dessa experiência na aprendizagem dos gerentes.

Todo o trabalho de relato da experiência foi realizado em parceria, mantendo a sintonia necessária para que o texto fluísse e fosse delineada uma experiência que passou a ser prazerosa e que trouxe grande realização pessoal para os pesquisadores.

A segunda característica do método orientado pela fenomenologia hermenêutica identificada pelos pesquisadores é que não existe um ponto de chegada e que todo o processo se inicia na experiência vivida e retorna a ela. Para nós, o resultado deste estudo é tanto o ponto de chegada, quanto o ponto de partida para uma reflexão: qual a relação entre a experiência vivida pelos pesquisados com as várias teorias e correntes da aprendizagem gerencial existentes na literatura? Esse questionamento parte da experiência vivida e retorna a ela, pois é momento de refletirmos sobre os significados da experiência.

A pesquisa demonstrou que o processo de aprendizagem gerencial é um processo dinâmico e definido a partir da experiência vivida da pessoa, que tem a sua base na família, passando pelas relações na escola, nos grupos sociais e no mundo do trabalho. Não é um processo linear, mas multifacetado, reflexivo e transformador. O quadro a seguir apresenta alguns fatores subjacentes às experiências vividas pelos gerentes que influenciaram na sua aprendizagem.

DIMENSÃO	FATORES SUBJACENTES A EXPERIENCIA VIVIDA QUE INFLUENCIARAM NA APRENDIZAGEM DOS GERENTES
FAMÍLIA	Perseverança, determinação, dignidade, caráter, responsabilidade, vontade de vencer, apóio, solidez nas relações familiares.
ESCOLA	Apóio, trauma pessoal, convivência, decepções, perdas.
COMUNIDADE	Liderança, relacionamento interpessoal, convivência, comunicação, coordenação de trabalho em equipe.
VIDA DE EMPREGADO	Incompatibilidade de valores, observação, proatividade, dedicação, resolução de problemas, reflexão na ação, valorização da imagem pessoal, liderança, argumentação, sofrimento, determinação, valorização das pessoas, solidão, humildade.
VIDA DE GERENTE	Responsabilidade, visão sistêmica do negócio, perseverança, coragem, proatividade, inovação, divisão de papéis, gerenciamento de si próprio, respeito e transparência nas ações, ética, participação, gestão do tempo, relação entre vida pessoal e trabalho.

Quadro 1: fatores subjacentes a experiência vivida que influenciaram na aprendizagem dos gerentes.

Esses fatores assumem um papel de destaque e contribuem para o desenvolvimento das habilidades e atitudes necessárias no processo de formação da personalidade e conseqüentemente no processo de aprendizagem gerencial, na medida em que delimitam padrões de comportamento que direcionam as decisões e as ações dos gerentes durante a sua

vida. Além disso, percebe-se que a competência técnica também sofreu a influência dessas dimensões, com destaque para as experiências vividas como empregado e como gerente.

Alguns dos fatores identificados na pesquisa já foram identificados em estudos anteriores. McCall et. al. (1988) assinalam que ao longo do desenvolvimento de suas carreiras, os gerentes enfrentam diferentes obstáculos e o foco deve ser, portanto, nas lições que tiram dessas experiências. Para esse autor, existem eventos que causam sofrimento e aprendizado durante a carreira. A partir de trabalhos de campo, McCall et. al. (1988) identificaram alguns eventos que levam ao aprendizado: o trauma pessoal (família ou saúde), perda de promoção, dispensa e mudança de emprego, erros no trabalho e problemas com o desempenho dos subordinados. Alguns desses aspectos estavam presentes na experiência de Alexandre e Jair e podem ser identificados no relato e sintetizados no quadro apresentado anteriormente.

Os significados atribuídos por cada pessoa ao mundo em que estão inseridos é consequência de todo um processo de construção de valores, definindo esquemas que orientam seus padrões de comportamento. No caso dos gerentes pesquisados, constatou-se que no processo de aprendizagem houve uma transformação nas perspectivas de significados e esquemas. Mezirow apud Cranton (1994) desenvolveu uma teoria de aprendizagem denominada de Aprendizagem Transformadora, que envolve um processo de transformação de perspectiva de uma série de esquemas e significados que são transformados por meio da reflexão no dia-a-dia, envolvendo correções ou interpretações sobre um determinado evento ocorrido. De acordo com Lucena (2001, p.33), os esquemas de significados (determinadas crenças, atitudes e reações emocionais) são transformados por meio da reflexão no dia-a-dia e não necessariamente pela reflexão crítica. Essa transformação envolve a correção de certas interpretações.

No entanto, segundo Cranton (1994) para que os aprendizes possam mudar seus esquemas de significados, eles devem engajar-se numa reflexão crítica de suas experiências, conduzindo assim, a uma transformação da perspectiva. Para essa autora, transformação de perspectiva é o processo de tornar-se criticamente consciente de como e porquê os pressupostos têm limitado a percepção das pessoas, seu entendimento e sentimentos sobre o mundo. A aprendizagem transformadora ocorre quando o ser humano, através da auto-reflexão crítica, revisa seus pressupostos antigos ou desenvolve novos pressupostos, crenças ou maneira de ver o mundo. Esse movimento – da mudança dos esquemas de significados para a transformação de perspectivas – é que gera a aprendizagem efetiva, completa e transformadora. É nessa dimensão que se situa a aprendizagem emancipatória.

No estudo desenvolvido, vários fatos demonstram que o processo de reflexão crítica esteve presente nas ações dos gerentes, assim como no redirecionamento de algumas atitudes referentes ao campo pessoal que tiveram implicações no campo profissional e vice-versa. O processo vivenciado para elaboração das entrevistas, permitiu aos pesquisadores observar que uma das características mais marcantes do processo de transformação de Alexandre e Jair ao saírem da condição de empregados para a condição de gerentes, foi a capacidade que ambos demonstraram para realizar a “reflexão-na-ação” (SCHÖN, 2000).

Os gerentes pesquisados demonstraram ter consciência de que a transformação pela qual passaram trouxe uma demanda maior de responsabilidade, e que a partir de então, toda ação tomada deveria considerar essa variável. Schön (2000, p. 33) indica que nesses momentos os profissionais pensam criticamente sobre o que os levou àquela situação ou oportunidade, e podem, nesse processo, reestruturar as estratégias de ação, as compreensões dos fenômenos ou as formas de conceber os problemas.

No que se refere a esse aspecto, Rogers (1999) indica que a construção do indivíduo é moldada a partir das experiências que vão sendo vivenciadas. Essas experiências são facilitadoras ou motivadoras, conforme a constituição do organismo do homem, sendo o organismo uma parte integradora da personalidade. Para que as experiências sejam realmente

enriquecedoras e sua percepção faça parte de uma realidade interna, é necessário que haja uma constante e permanente abertura à experiência. Este espaço psicológico abrangido pelas experiências de cada indivíduo, torna-se o espaço da construção das atitudes do sujeito, tanto da percepção de suas vivências quanto da capacidade de reação frente às mesmas. Rogers (1999) destaca que todo indivíduo existe num mundo de experiências em constante mutação, do qual ele é o centro. Todo organismo reage ao campo e a maneira como este é experimentado e percebido. O campo percebido é, para o indivíduo, a realidade.

As reflexões acima também têm um significado para os pesquisadores. A realização de um estudo centrado na experiência vivida representa um momento de tensão, angústia, reflexão, paciência e também é um ato de criação. O que mais chamou a atenção dos pesquisadores no relato da experiência vivida de dois gerentes foi a forte influência dos valores de base, centrados na família, o que ratifica a importância das relações familiares na vida pessoal e profissional das pessoas.

Da mesma forma que Van Manen (1990) afirma que a pessoa não nasce pai ou professor mas torna-se pai ou professor na medida em que vivencia uma ou outra experiência, pode-se dizer que Alexandre e Jair não nasceram gerentes éticos, determinados, perseverantes, proativos, solidários e humanos. Eles tornaram-se gerentes com essas características porque esses foram os valores que receberam de seus pais, e os quais eles adotaram para suas vidas. Ter a oportunidade de ouvir e de poder relatar esta experiência foi um momento significativo e marcante na vida dos pesquisadores.

9 Referências

- CLARK, K. E., e CLARK, M. B. **Choosing to lead**. 2a. Ed. Greensboro (NC): Center for Creative Leadership, 1996.
- COFFEY, A.; ATKINSON, P. **Making sense of qualitative data**. Thousand Oaks (CA): Sage, 1996.
- CRANTON, P. **Understanding and promoting transformative learning: a guide for teachers of adults**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- DEWEY, J. **Democracia e Educação**: introdução à Filosofia da Educação. 4. ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1979.
- DEWEY, J. **Vida e Educação**. 8. ed. São Paulo: Edições Melhoramentos, 1973.
- DIAS, C. **Pesquisa qualitativa**: características gerais e referências. Maio, 2000. Consulta na internet em 25/07/01, no site www.google.com.br
- LINDEMAN, E. C. **The meaning of Adult Education**. New York: New Republic, 1926.
- LUCENA, E. A natureza da aprendizagem de gerentes- proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis. **Tese de Doutorado em Engenharia de Produção**. Centro Tecnológico. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.
- MCCALL, M., LOMBARDO, M., e MORRISON, A. **The lessons of experience**: how successful executives develop on the job. Lexington (USA): Lexington Books, 1988.
- MCLEOD, H. Teacher' Working Knowledge: The Value of Lived Experience. *Ultibase articles*. Nov. 2001, p. 1-10.
- MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1988.
- MERRIAN, S. B.; YANG, B. A longitudinal study of adult life experience and developmental outcomes. **Adult Education Quarterly**, v. 46, n. 2, Winter 1996, p. 62-81.
- MINAYO, M. C. de S. (ORG.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 10^a.ed. Petrópolis, Vozes, 1994.
- PATRICIO, Z. M., PINTO, M.D.S., ESTRELA BRITO, S.L. e COLOSSI, N. Aplicação dos métodos qualitativos na produção de conhecimento: uma realidade particular e desafios

- coletivos para compreensão do ser humano nas organizações. In: 23º. Encontro Anual da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** [CD-ROM]
- PAULSSON, K.; SUNDIN, L. Learning at work – a combination of experience-based learning and theoretical education. **Behavior & Information Technology**, v. 19, n. 3, p. 181-188, 2000.
- PECK, M. S. **A trilha menos percorrida**. Rio de Janeiro: Imago, 2001.
- ROGERS, C. R. **Tornar-se pessoa**. 5ª. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- RUDERMAN, M. N.; OHLOTT, P. L. **Learning from life**: turning life's lessons into leadership experience. North Carolina: Center for creative leadership, 2000.
- SCHÖN, D. A. **The Reflective practitioner**: how professionals think in action. USA: Basic Books, 1983.
- SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research**: a guide for researchers in education and the social sciences. 2. Ed. New York: Teachers College Press, 1997.
- STACEY, R.D. **Pensamento estratégico e gestão da mudança**. Lisboa: Dom Quixote, 1998.
- TAMKIN, P.; BARBER, L. **Learning to Manage**. Inglaterra: Ikon Office Solutions, 1998.
- TEIXEIRA, A. A pedagogia de Dewey. In: DEWEY, J. **Vida e Educação**. 8. ed. São Paulo: Edições Melhoramentos, 1973.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VAN MANEN, M. **Researching lived experienced**. New York: State of New York Press, 1990.
- YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**. 4. ed. Prentice Hall, 1998.