

COMO GERENTES APRENDEM SOBRE ROTINAS RELACIONADAS COM A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Júlia Ferraz Drahomiro Duarte¹, Eduardo de Aquino Lucena²

¹Estudante do Curso de Administração - CCSA – UFPE; E-mail: juliadrahomiro@hotmail.com,

²Docente/pesquisador do Depto de Ciências Sociais Administrativas – CCSA – UFPE. E-mail: eaqlucena@yahoo.com.br.

Sumário: O presente artigo teve como objetivo estudar o caso da aprendizagem dos gerentes na empresa de ferramentas metalúrgicas do Estado de Pernambuco, Metalpil. O documento está dividido nas seguintes segmentações: Palavras-chaves, aonde vão estar expostas as palavras-chaves do artigo; introdução, com o contexto onde foi feito o estudo de caso; materiais e métodos, como foi feita a pesquisa; resultados e discussão, com as principais contribuições do estudo de caso; conclusão, com a relação dos resultados e a literatura utilizada, agradecimentos, ressaltando os principais contribuintes do artigo e as referências, com as fontes do estudo.

Palavras-chave: aprendizagem, aprendizagem de gerentes, estratégias e rotinas.

INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho consiste em compreender como ocorre a aprendizagem dos executivos de uma organização que atua como fornecedora de ferramentas e peças industriais e como a aprendizagem contribui para a prática da estratégia da organização em que esses profissionais atuam. A pergunta de pesquisa que norteou o estudo foi: como os gerentes aprendem sobre as rotinas relacionadas com a execução da estratégia? A fundamentação teórica adotada constituiu-se por estudos nas áreas de aprendizagem situada, aprendizagem pela experiência, e estratégia como prática. Um estudo de caso qualitativo foi desenvolvido com dois participantes de uma empresa: a Metalpil, empresa que atua de forma especializada no mercado, sendo reconhecida por sua notória especialização no segmento metal mecânico. Com uma grande visão voltada para o mercado de peças de usinagem, para a reposição de máquinas industriais nacionais e importadas, e com vasta experiência na área de metalurgia, o senhor Cremildo Gomes a fundou no dia 27 de janeiro de 1987 na cidade de São Lourenço da Mata, situada na região metropolitana do Recife, no Estado de Pernambuco. A coleta de dados foi realizada por intermédio de quatro entrevistas semiestruturadas e documentos. A partir dos dados coletados, categorias emergiram. Os resultados obtidos indicam que: a) Os executivos aprendem por meio de demanda do mercado, visitas de consultorias especializadas, documentos internos, experiências em treinamentos e cursos e mudanças de procedimentos.

MATERIAIS E MÉTODOS

A presente sessão tem o objetivo de apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na investigação do problema de pesquisa, o qual desdobrou-se na seguinte pergunta: a) Como os gerentes aprendem sobre as rotinas relacionadas com a execução da estratégia?

O critério utilizado para selecionar a amostra da pesquisa foi intencional. De acordo com Merriam (1998, p.61), essa é a forma mais comum encontrada no método de amostragem não-probabilística, e "está baseada na suposição de que o investigador quer descobrir, compreender, e ganhar insight, devendo portanto selecionar uma amostra da qual possa ser

aprendido o máximo".

No que se refere à seleção dos respondentes do estudo, estabeleceu-se que estes deveriam estar envolvidos em atividades estratégicas da empresa em que atuavam no momento da entrevista. Nesse sentido, foram entrevistados dois executivos: o senhor Roberval e o senhor Marcelo. Para seleção da amostra, representada pelos executivos citados, fora utilizada a técnica da amostragem de bola de neve. Na fase da coleta de dados, as entrevistas constituíram estratégia fundamental para o alcance dos objetivos propostos. De acordo com Bogdan e Biklen (1991, p.135), elas variam quanto ao grau de estruturação, e "oferecem ao entrevistador uma amplitude de temas considerável, que lhe permite levantar uma série de tópicos e oferecem ao sujeito a oportunidade de moldar o seu conteúdo".

Ao final da coleta de dados, procedeu-se à uma fase mais intensiva de análise dos dados coletados. Essa fase envolveu a reunião de todos os registros e materiais que constituíssem fontes de dados relevantes para o estudo, e a sua posterior organização no que Merriam chama "registro do estudo de caso" (MERRIAM, 1998, p.194).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo geral deste projeto é compreender como os gerentes aprendem sobre as rotinas relacionadas com a execução da estratégia. A partir da coleta e análise dos dados obtidos na pesquisa, foi possível obter informações relacionadas ao perfil da organização em estudo, bem como, dos integrantes que compuseram a amostra desta pesquisa. A organização que constituiu objeto de estudo do projeto foi a Metalpil, empresa do setor metalmeccânico situada na Rodovia PE-005, KM 22, São Lourenço da Mata, Pernambuco. A Metalpil produz e comercializa peças de usinagem para a reposição de máquinas industriais e fornece produtos para clientes de grande porte de diferentes segmentos, como alimentos, bebidas, construção, metalúrgico, combustíveis e têxteis.

Uma das principais formas de aprendizagem sugeridas e evidenciadas pelos executivos entrevistados está relacionada a demanda do mercado, dos clientes externos. A demanda do mercado contribuiu para a Metalpil se adaptar as exigências de qualidade dos clientes de destaque: FIAT e Petrobrás. Por meio das duas primeiras entrevistas realizadas, identificou-se o processo de adequação para a ISO 9001 como forma de aprendizagem. Este processo de adequação à norma ocorreu na Metalpil em 2012 e foi apontado pelos dois profissionais entrevistados como o acontecimento que proporcionou maiores mudanças para a empresa.

Os estrategistas desenvolveram um pensamento reflexivo sobre as exigências estabelecidas por determinados clientes que passaram a exigir procedimentos e padrões de qualidades que a empresa não possuía. Para Dewey (1959), a melhor maneira de se pensar é o que ele denomina de pensamento reflexivo, ou seja, "a espécie de pensamento que consiste em examinar mentalmente o assunto e dar-lhe consideração séria e consecutiva" (p.13).

De acordo com todos os respondentes selecionados, os treinamentos tiveram papel fundamental na aprendizagem, pois proporcionaram suscitar o interesse e a atenção dos funcionários para a importância do processo em questão para a empresa. Além disso, desenvolveram as habilidades e os conhecimentos dos indivíduos em aspectos que passaram a afetar diretamente o desempenho da organização. Segundo os entrevistados, a consultoria foi fundamental para dinamizar os trabalhos, pois trouxe novos conceitos para a gestão, auxiliou na elaboração da documentação do sistema da qualidade e trouxe um formato mais adequado à norma para os procedimentos e instruções de trabalho. Além das experiências de visita da consultoria, as experiências em treinamentos e cursos foram citadas pelo senhor Roberval como sendo uma das principais formas utilizadas por eles

para viabilizar o processo de aprendizagem. Por meio de treinamentos, os gestores desenvolvem habilidades importantes para o trabalho como executivo. Além disso, a participação em treinamentos e cursos possibilita que os executivos aprendam sobre práticas de gestão relevantes para o desempenho de suas funções na METALPIL.

Através dos treinamentos e cursos podemos analisar que a empresa se preocupou com a formação dos estrategistas para conseguir atingir resultados melhores. A formação dos estrategistas se dá por meio de capacitações e interações entre agentes. A estratégia como prática visa compreender como as pessoas praticam a estratégia dentro das organizações, abrindo um espaço para que se conheçam as relações sociais dos estrategistas (WHITTINGTON, 1992, p. 731). O alinhamento de tal proposição com o objetivo desta pesquisa ocorre justamente porque ela corrobora com a importância que o estrategista vem adquirindo para as organizações, como fonte de criação de valor.

Roberval acredita que a realização de procedimentos e rotinas foi fundamental para a empresa estruturar um padrão de qualidade e melhorar a sua estratégia. Outro ponto ressaltado pelo entrevistado foi a tentativa de se adequar a ISO 9001. A empresa contratada realizou entrevista a fim de coletar dados para ajudar a Metalpil a conseguir a certificação. A empresa de consultoria contribuiu para a Metalpil estruturar melhor o processo de rastreabilidade e o processo dos produtos não conformes. O processo de rastreabilidade é uma exigência da norma ISO. Esse processo foi construído no decorrer no tempo. Roberval afirmou o seguinte: “Então isso é um ponto da ISSO... cada processo tem a sua rastreabilidade. Compras tem sua rastreabilidade, produção tem a sua rastreabilidade, segurança...”.

A empresa de consultoria pode ser vista como um agente externo que influenciou diretamente nos procedimentos da empresa estudada. Whittington (2006) afirma que os praticantes escolhem suas práticas entre as disponíveis no contexto organizacional e extraorganizacionais. A partir de suas interações e ações, os estrategistas adotam diferentes práticas estratégicas Whittington (2006), sendo que uma dessas práticas pode ser a de diversificação. Todavia, essa prática não é abordada de maneira considerável em estudos que empregam a abordagem de estratégia como prática. Considera-se que essa seja uma relação viável, mesmo as práticas estratégicas formais e explícitas têm um papel importante nessa perspectiva.

Nesse novo cenário, os gerentes aprenderam que a adoção de novas rotinas e procedimentos de trabalho contribuiu para o aprimoramento dos processos da empresa. Essa mudança foi importante para o desenvolvimento da Metalpil, que passou a atender melhor seus clientes.

A Metalpil realizou mudanças em diferentes procedimentos da área industrial para se adaptar à norma ISO 9000. A participação dos gestores nas mudanças no procedimento de rastreabilidade dos produtos fabricados pela empresa possibilitou a aprendizagem sobre a importância do registro das informações. O ambiente de trabalho dos atores foi alterado com a existência de registros mais detalhados e precisos. Os estrategistas passaram a atuar com mais segurança, dirigindo seus esforços para as questões que requerem seus cuidados e adotando condutas com base nos registros existentes. Isso elevou o desempenho dos estrategistas na execução de suas práticas.

Nesse sentido, nota-se que o registro das informações (mudança na dimensão ostensiva do procedimento) possibilitou uma mudança na dimensão performativa. Com relação à influência da dimensão ostensiva para a performativa, Feldman e Pentland (2003, p. 105-107) afirmam que os indivíduos podem usar o aspecto ostensivo dos procedimentos de forma prospectiva, como um guia para as ações que devem ser executadas ou ainda como um guia para a contabilização de ações já realizadas.

CONCLUSÕES

A partir dos resultados do estudo constatou-se que os gerentes da Metalpil aprendem sobre as rotinas relacionadas com a execução da estratégia a partir diferentes mecanismos e situações: demanda do mercado, visitas de consultorias especializadas, documentos internos, experiências em treinamentos e cursos e mudanças de procedimentos. Outro ponto observado foi que a aprendizagem dos gerentes é um processo que envolve, em grande parte, a experiência em atividades realizadas em diversas situações sociais. Apesar de ser um fenômeno essencialmente individual, a aprendizagem ocorre muitas vezes a partir da interação com objetos e pessoas em um contexto social. A teoria pragmática de Jonh Dewey, utilizada por Elkjaer (2001), na defesa de uma abordagem social da aprendizagem organizacional, mostra a percepção de Dewey sobre aprendizagem como uma contínua reorganização e reconstrução da experiência, sendo um processo que ocorre na interação social, de forma que o agir, pensar, fazer e conhecer são partes de um mesmo processo que é aprender.

A primeira forma de aprendizagem notada nas entrevistas foi a demanda de mercado. Os estrategistas desenvolveram um pensamento reflexivo sobre as exigências estabelecidas por determinados clientes que passaram a exigir procedimentos e padrões de qualidades que a empresa não possuía. Para Dewey (1959), a melhor maneira de se pensar é o que ele denomina de pensamento reflexivo, ou seja, “a espécie de pensamento que consiste em examinar mentalmente o assunto e dar-lhe consideração séria e consecutiva” (p.13). Após o pensamento reflexivo os gestores contrataram uma empresa de consultoria para ajuda-los a adquirir o certificado da ISO 9001. A empresa de consultoria agiu como um agente externo transformador.

Outro ponto observado foram os treinamentos e cursos. Foi notado que a empresa se preocupou com a formação dos estrategistas para conseguir atingir resultados melhores. A formação dos estrategistas se dá por meio de capacitações e interações entre agentes. A estratégia como prática visa compreender como as pessoas praticam a estratégia dentro das organizações, abrindo um espaço para que se conheçam as relações sociais dos estrategistas (WHITTINGTON, 1992, p. 731). O alinhamento de tal proposição com o objetivo desta pesquisa ocorre justamente porque ela corrobora com a importância que o estrategista vem adquirindo para as organizações, como fonte de criação de valor.

Por fim foram observados os novos procedimentos de Solda como sendo crucial para o desenvolvimento da organização. Esse novo procedimento pode ser considerado uma prática que foi modificada e isso influenciou novas práxis dos atores. Dentre as mudanças ocorridas nas práticas, identificou-se que a introdução de novas práticas ocorre a partir da própria introdução dos gerentes nas atividades da empresa investigada. As alterações e síntese, por sua vez, decorreram das ações e interações diárias dos gerentes em suas funções gerenciais. Ao se depararem com situações controversas na realização das práticas de estratégia, os gerentes buscam realizar alterações e/ou a síntese das práticas existentes, de modo a corrigir as falhas ou lacunas encontradas. (WHITTINGTON, 2006, p.624).

No que diz respeito às contribuições para o campo empírico investigado, entende-se que os resultados aqui apresentados podem colaborar para a prática dos gerentes e, conseqüentemente, para o resultado da organização. Acredita-se que os executivos, ao conhecerem alguns aspectos envolvidos nos processos de aprendizagem, podem agir mais proativamente para possibilitar o desenvolvimento de suas habilidades. Estando mais sensíveis a relevância dos significados que atribuem as suas experiências no trabalho, os dirigentes poderão alterar conscientemente suas ações para o aprimoramento dos seus desempenhos.

AGRADECIMENTOS

A realização do trabalho que conduziu a esta dissertação apenas foi possível devido à colaboração de um conjunto de pessoas, às quais aqui dirijo o meu sincero agradecimento. Queria dirigir as minhas primeiras palavras ao meu orientador Professor Eduardo de Aquino de Lucena, Depto de Ciências Sociais Administrativas– CCSA – UFPE. A CNPQ por proporcionar auxílio financeiro para realização deste projeto.

REFERÊNCIAS

CUNHA, C.; AQUINO, L. **Conteúdos de Aprendizagem Profissional de Executivos Varejistas**. São Paulo, 2014.

DEWEY, J. **Como pensamos**. São Paulo: Nacional. 1959.

_____. **Experiência e educação**. Petrópolis: 2010.

ELKJAER, B. **Organizational learning: the 'third way'**. Copenhagen. 2004. _____. **The Continuity of Action and Thinking in Learning**. Copenhagen. 2000.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. **Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change**. Cornell University. 2003.

FELDMAN, M. S. **A performative perspective on stability and change in organizational routines**. *Industrial and Corporate Change*. Cornell University. 2003.

BOUD, D.; CRESSEY P.; DOCHERTY P. **Productive Reflection**. New York: Routledge. 2006.

SHIPTON, H.; SILLINCE J. **Organizational learning and emotion: Constructing collective meaning in support of strategic themes**. xxxxx. 2013.

HERNES T; J IRGENS E. **Keeping things mindfully on track: Organizational learning under continuity**. *Management Learning*, 2013.

.ANTONACOPOULOU H. **The relationship between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices**. London. 2006.

GEPHART. **Qualitative Research and Academy of Management Journal**. Edmonton. 2004.

_____. **The work of strategizing and organizing: for a practice perspective**. London. 2003.

_____. **Completing the practice turn in strategy research**. London. 2006.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. São Francisco. 2009.