

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas**

**O PAPEL DA REFLEXÃO NA APRENDIZAGEM GERENCIAL**

Daniel Gomes dos Reis

**São Paulo**

**2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Daniel Gomes dos Reis**

**O PAPEL DA REFLEXÃO NA APRENDIZAGEM GERENCIAL**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas**

**Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello**

**São Paulo**

**2007**

**Reitoria da Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles**

**Coordenador Geral da Pós-Graduação**  
**Professor Dr. José Geraldo Simões Junior**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de**  
**Empresas**  
**Professora Dra. Eliane Pereira Zamith Brito**

Aos meus pais, Antonio (em memória) e Adeilda, pelo grande amor dedicado para que eu me tornasse o homem que sou.

Aos meus irmãos, Marquinhos e Edu, eternos amigos na minha vida.

À Pizinha, pelo seu companheirismo, amor e carinho nestes últimos dois anos.

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus, a força criadora que habita cada ser vivo, por se fazer presente em mim e conceder-me a benção de poder finalizar um processo cheio de alumbamentos e epifanias.

A minha querida mãe, Adeilda, pela sua extrema dedicação e esforço em tornar seus filhos homens dignos para a vida e por ter sido sempre parte fundamental na construção do meu ser.

Ao meu saudoso pai, Antonio, que me ensinou os valores que carregarei por todo o sempre na minha vida.

A Daniela, minha Pizinha, namorada, amiga, psicóloga, por me fazer sonhar a cada dia e me dar a força e a motivação necessárias para superar as crises e dificuldades com que me defrontei durante este percurso.

Aos meus irmãos, Marquinhos e Edu, amigos para sempre, companheiros da jornada da vida.

A minha orientadora Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello, pela paciência, dedicação e perseverança em me mostrar o melhor caminho a ser trilhado.

A Profa. Arylda Schmidt Godoy, pelas indicações e opiniões sempre relevantes.

Ao Prof. Joel Souza Dutra e à Profa. Sueli Galego de Carvalho, membros da banca de avaliação, pelas relevantes sugestões, recomendações e opiniões que contribuíram para o desenvolvimento desta dissertação.

A Dagmar Dollinger, secretária do curso de pós-graduação de Administração, por sempre facilitar a minha vida enquanto aluno do mestrado.

Aos demais professores e colegas do curso de Mestrado, pelo aprendizado que me proporcionaram.

Aos gerentes, por terem se disposto a conceder entrevistas e compartilhar momentos de suas vidas, na parte da pesquisa de campo da dissertação.

Ao pessoal da ALESP e, em especial, às pessoas da DDRH e do SSTC que me deram todo o suporte e apoio necessário para que eu tivesse condições de finalizar este estudo.

Ao Mackpesquisa, pela subvenção financeira a esta dissertação.

Por fim, a toda e qualquer forma de existência que, de alguma forma, influenciou minhas escolhas no decorrer de minha trajetória.

## Resumo

Na área de Administração, a aprendizagem é assunto relevante com vasta literatura existente sobre este tema. Entretanto, considerando o modelo de aprendizagem experiencial de Kolb (1976, 1984) e suas fases, constatou-se que a maioria dos estudos existentes tem como foco a etapa de ação do ciclo de aprendizagem, porém com pouca atenção à reflexão, fato que leva à construção de uma fotografia incompleta de como acontece a aprendizagem. A necessidade crítica de se entender profundamente o papel que a reflexão desempenha na aprendizagem pela experiência deu ensejo a esta dissertação que visa, justamente, identificar, descrever e compreender como ocorre o processo de reflexão, para estabelecer e consolidar qual é o papel da reflexão na aprendizagem gerencial. Realizou-se esta pesquisa com gerentes, por serem estes indivíduos responsáveis por lidar com situações complexas no cotidiano profissional, tendo de resolver problemas, que lhes demanda contínuo processo de análise e reflexão sobre as experiências vivenciadas. O método empregado para a coleta dos dados foi o da História de Vida. Para a consecução do objetivo proposto, foram realizadas duas entrevistas com sete gerentes de organizações diferentes. Como requisito, eles deveriam estar exercendo funções gerenciais, no mínimo, há dois anos e estarem cursando ou terem cursado algum tipo de pós-graduação. De maneira geral, constatou-se, na pesquisa de campo, a maioria das idéias de Schön (1983, 2000) e Seibert e Daudelin (1999), com exceção de algumas especificidades da teoria destes últimos. Identificou-se que o processo de reflexão dos gerentes ocorre a partir do momento em que vivenciam experiências não-familiares, ou seja, situações únicas e incertas, cujo conhecimento atual do indivíduo é insuficiente para solucioná-las. Conseguiu-se compreender como os gerentes refletem, já que eles descreveram, detalhadamente, onde buscam subsídios para realizar suas análises e como experimentam as teorias formuladas a partir de sua reflexão na prática. Também foi possível descrever os sentimentos experimentados no transcórre do processo reflexivo, além de identificar quais os momentos em que se dá a reflexão sobre a experiência não-familiar vivenciada. O material obtido proporcionou a elaboração do processo geral de reflexão gerencial que permite a compreensão do papel da reflexão na aprendizagem gerencial como exame cognitivo da experiência não-familiar, elaborado através de análises, investigações, inquirições e interpretações por parte do gerente, ao considerar seu repertório pregresso, visando à obtenção de familiaridade e compreensão da situação problemática vivenciada.

Palavras-chave: reflexão no processo de aprendizagem, aprendizagem gerencial, aprendizagem experiencial

Linha de Pesquisa: Comportamento organizacional

## Abstract

In the area of Administration, learning has proven to be a relevant issue and the subject of vast literature. However, considering Kolb's (1976, 1984) model of experiential learning and its stages, it has been observed that most studies focus on the action stage of the learning cycle whilst giving little heed to reflection, leading to an incomplete picture of how learning actually occurs. This dissertation arose from the critical need for a profound understanding on the role reflection plays on learning through experience and seeks to identify, describe and comprehend the process of reflection so as to establish and consolidate the role of reflection in management learning. Research was carried out with managers as they are responsible for tackling complex situations in everyday professional life, sometimes having to solve problems that demand continuous analysis and reflection processes within the experiences they have endured. The adopted method for data collection was the Life Story method. In order to attain the proposed objective, two interviews were conducted with seven managers from different organizations with the requirement that they have been carrying out management functions for no less than two years and are attending or have attended some form of post-graduate programme. In general terms, field research ascertained most of the ideas of Schön (1983, 2000) and Seibert and Daudelin (1999), with the exception of some specificity in the theories of the latter two authors. It was noted that the reflection process of the managers occurred from the moment they encountered unfamiliar experiences, which were unique and uncertain and for which the individual's current knowledge was insufficient to provide a solution. It was possible to understand the way the managers reflected as they described in detail where they tend to seek the tools to carry out analysis and how they experience the theories formulated from their reflection in practice. Moreover, they were able to describe their feelings throughout the reflective process and identify the moments in which reflection occurred in the unfamiliar experience. Material obtained from this research provided the elaboration of the general management reflection process which allows for an understanding of the role reflection plays in management learning as a cognitive inspection of an unfamiliar experience developed through analysis, inquiries, questioning and interpretations on the part of the manager when considering his or her past repertory, aiming at familiarity and an understanding of the endured problematic situation.

Keywords: reflection in the learning process, management learning, experiential learning.  
Research Field: Organizational behaviour.



## Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	12
<b>1.1 Definição do problema</b> .....	15
<b>1.2 Objetivos</b> .....	15
1.2.1 Objetivo geral .....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
<b>1.3 Justificativa e contribuições</b> .....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
<b>2.1 Aprendizagem experiencial: Dewey, Lewin, Kolb e Piaget</b> .....	17
2.1.1 John Dewey .....	18
2.1.2 Kurt Lewin.....	23
2.1.3 Jean Piaget .....	25
2.1.4 Kolb, a aprendizagem e seu modelo.....	28
<b>2.2 Definições de reflexão</b> .....	33
<b>2.3 Modelos de reflexão</b> .....	46
<b>2.4 O modelo de Schön: o profissional reflexivo</b> .....	46
2.4.1 A prática profissional.....	49
2.4.2 A <i>reflexão-na-ação</i> e sua importância.....	52
2.4.3 Conversando reflexivamente com a situação .....	55
2.4.4 Repertórios .....	60
2.4.5 Rigor em experimentos imediatos .....	61
2.4.6 Gerentes e <i>Reflexão</i> .....	63
<b>2.5 Modelo de Seibert e Daudelin</b> .....	65
2.5.1 O papel da <i>reflexão ativa</i> na aprendizagem.....	66
2.5.2 Os principais processos da reflexão ativa e as suas dimensões.....	72
2.5.3 Aspectos que influenciam a reflexão ativa: condições contextuais e estados psicológicos .....	81
2.5.4 Reflexão pró-ativa .....	84
2.5.5 Comparando os dois modos de reflexão.....	87
2.5.6 Um modelo integrado da reflexão ativa e pró-ativa .....	90
<b>2.6 Comparando os modelos de Schön e Seibert e Daudelin</b> .....	94
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	100
<b>3.1 Justificativa do método</b> .....	100
3.1.1 História de vida.....	104
3.1.2 Linhas narrativas.....	109
<b>3.2 Os sujeitos da pesquisa</b> .....	110
<b>3.3 Estratégia para coleta de dados</b> .....	112
<b>3.4 Estratégia para análise de dados</b> .....	118
<b>3.5 Limitações do estudo</b> .....	119
3.5.1 Delimitação de estudo .....	120
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS ATRAVÉS DA HISTÓRIA DE VIDA PROFISSIONAL DOS GERENTES .....	121
<b>4.1. História de vida do Gerente 1</b> .....	124
4.1.1. Linha narrativa e descrição profissional do Gerente 1 .....	124
4.1.2 Análise do uso de reflexão – Gerente 1 .....	127

4.1.3 Síntese do processo de reflexão do Gerente 1 .....	136
<b>4.2 História de vida da Gerente 2</b> .....	139
4.2.1 Linha narrativa e descrição profissional da Gerente 2 .....	139
4.2.2 Análise do uso de reflexão – Gerente 2.....	142
4.2.3 Síntese do processo de reflexão da Gerente 2 .....	153
<b>4.3 História de vida da Gerente 3</b> .....	156
4.3.1 Linha narrativa e descrição profissional da Gerente 3 .....	156
4.3.2 Análise do uso de reflexão – Gerente 3.....	159
4.3.3 Síntese do processo de reflexão da Gerente 3 .....	167
<b>4.4 História de vida do Gerente 4</b> .....	169
4.4.1. Linha narrativa e descrição profissional do Gerente 4 .....	169
4.4.2 Análise do uso de reflexão – Gerente 4.....	173
4.4.3 Síntese do processo de reflexão do Gerente 4 .....	182
<b>4.5 História de vida da Gerente 5</b> .....	184
4.5.1 Linha narrativa e descrição profissional da Gerente 5 .....	184
4.5.2 Análise do uso de reflexão – Gerente 5.....	188
4.5.3 Síntese do processo de reflexão – Gerente 5 .....	198
<b>4.6 História de vida do Gerente 6</b> .....	201
4.6.1 Linha narrativa e descrição profissional do Gerente 6 .....	201
4.6.2 Análise do uso de reflexão – Gerente 6.....	207
4.6.3 Síntese do processo de reflexão do Gerente 6 .....	216
<b>4.7 História de vida da Gerente 7</b> .....	218
4.7.1 Linha narrativa e descrição profissional da Gerente 7 .....	218
4.7.2 Análise do uso de reflexão – Gerente 7.....	223
4.7.3 Síntese do processo de reflexão da Gerente 7 .....	231
<b>4.8 Análise e discussão dos resultados</b> .....	232
<b>4.9 Processo de Reflexão Gerencial identificado a partir das histórias de vida dos gerentes</b> .....	242
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	249
<b>5.1 Sugestão para estudos futuros</b> .....	255
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	256
<b>ANEXO 1 – ROTEIRO DE PESQUISA</b> .....	259
<b>ANEXO 2 –TERMO DE COMPROMISSO</b> .....	260

## Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo de Aprendizagem Experiencial de Kolb.....	29
Figura 2 – Modelo Conceitual do Papel da Reflexão Ativa.....	67
Figura 3 – Modelo do Processo de Reflexão Ativa.....	69
Figura 4 – Papel dos Processos de Investigação e Interpretação.....	70
Figura 5 – Modelo Conceitual do Papel da Reflexão Pró-ativa.....	85
Figura 6 – Modelo Integrado de Reflexão Ativa e Pró-ativa.....	92
Figura 7 – Processo de Reflexão Gerencial.....	244
Figura 8 – Processo de Reflexão Gerencial II.....	247

## Lista de Quadros

Quadro 1 – Definições e enfoques sobre o conceito de reflexão.....	33
Quadro 2 – Tipos de situações encontradas na prática e formas de se resolver um problema.....	51
Quadro 3 – Conseqüências e desejabilidade dos movimentos do investigador.....	58
Quadro 4 – Cinco tipos comuns de questões formadas na investigação.....	75
Quadro 5 – Perfil dos gerentes entrevistados.....	112
Quadro 6 – Discursos dos gerentes sobre experiências familiares.....	235
Quadro 7 – Discursos dos gerentes sobre experiências não familiares.....	236
Quadro 8 – Discursos dos gerentes sobre experiências anteriores.....	239
Quadro 9 – Discursos dos gerentes sobre sentimentos envolvidos nas experiências.....	240

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o gerente ou administrador bem sucedido não se distingue pelo conjunto particular de conhecimentos ou habilidades, mas por sua capacidade de adaptação e pela forma como enfrenta às exigências dinâmicas do trabalho e carreira profissional, ou seja, por sua capacidade de aprender. A manutenção do sucesso num mundo em constante mudança, segundo Kolb (1997), está calcada na capacidade de exploração de novas oportunidades e na aprendizagem obtida através dos sucessos e fracassos passados. Percebe-se, a partir de palavras do autor, a importância que a aprendizagem tem recebido nos dias de hoje, principalmente em nível gerencial.

Os gerentes têm como aspectos inerentes a seu cargo o fato de lidarem com situações complexas no cotidiano e a tomada de decisões constantemente. Suas atividades cotidianas, conforme Escrivão Filho (1995), são caracterizadas pela brevidade, variedade, fragmentação e a conseqüente apresentação de respostas rápidas, em tempo real, às pressões do cargo. A variedade de tarefas e a preferência pelo contato verbal intensificam as relações interpessoais (ESCRIVÃO FILHO, 1995; BITENCOURT, 2004), o que, juntamente com a necessidade intrínseca do cargo de gerenciar pessoas, naturalmente faz com que a natureza do trabalho seja algo totalmente dinâmico, complexo e mutável. O conhecimento do processo de aprendizagem dos gerentes pode proporcionar o entendimento de como lidam com as características de seu cargo e como ocorre sua busca de subsídios para tanto.

Alguns estudos e pesquisas exploratórios recentes de autores nacionais, que buscam a compreensão do processo de aprendizagem dos gerentes, destacam as seguintes descobertas como importantes e emergentes na área:

a) Os gerentes afirmaram que seu aprendizado ocorre, sobretudo, a partir das experiências do cotidiano, da prática e da vivência das situações, devido à natureza do seu

trabalho (LEITE, GODOY E ANTONELLO, 2006; MORAES, SILVA E CUNHA, 2004; MORAES, 2000; ANTONELLO, 2004).

b) A aprendizagem informal tem sido identificada pelos gerentes como relevante fonte de aprendizagem pela experiência (LEITE, GODOY E ANTONELLO, 2006; ANTONELLO, 2004; BITENCOURT, 2004), principalmente por ser voltada a situações de trabalho, com aplicabilidade visível e pela facilidade de observação quanto a sua funcionalidade;

c) Nota-se a crescente importância atribuída pelos gerentes ao componente de reflexão da aprendizagem (MORAES, 2000; MORAES, SILVA E CUNHA, 2004), apesar de que, conforme Leite, Godoy e Antonello (2006), as atividades diárias e o ritmo imposto pelas demandas do trabalho comprometam a prática da reflexão, pois os gerentes acabam se envolvendo com a reflexão apenas após a atividade desenvolvida (ANTONELLO, 2004).

Das descobertas mencionadas, destaca-se o fato de os gerentes aprenderem a partir das experiências do cotidiano, da prática e vivência das situações, a ênfase atribuída à aprendizagem informal e, por fim, a constatação da importância dos processos de reflexão e conceitualização na tomada de decisão, mesmo que muitas vezes não haja tempo suficiente para que o processo aconteça adequadamente.

Apesar de o processo de reflexão ter sua importância na tomada de decisão, na literatura de administração os estudos são escassos. De acordo com Seibert e Daudelin (1999), a reflexão tem recebido menos atenção do que o componente “ação” do ciclo de aprendizagem. Isto, pode ser considerado compreensível, mas esta preocupação tem levado à construção de uma imagem incompleta de como se dá a aprendizagem. Devido a esta razão, há necessidade crítica de se entender de forma aprofundada o papel que a reflexão desempenha na aprendizagem pela experiência. Embora, conforme os autores, a reflexão tenha sido extensamente estudada no campo da educação, sendo inclusive reconhecida como

componente-chave da aprendizagem, na literatura voltada para administração, recebeu menos atenção.

A presente dissertação de mestrado tem como objetivo compreender o processo e o papel que a reflexão desempenha na aprendizagem gerencial. A seguir, apresenta-se a definição do problema de pesquisa, objetivos, justificativa e contribuições desta dissertação à área de administração, mais especificamente, ao campo de aprendizagem gerencial.

O capítulo 2 apresenta, em visão mais ampla, o referencial teórico existente das idéias de autores precursores no desenvolvimento de estudos sobre aprendizagem, principalmente aqueles que se aprofundaram na noção de aprendizagem experiencial: Dewey, Lewin e Piaget. Também se apresenta o modelo de aprendizagem experiencial de Kolb (1976, 1984), base de grande parte da literatura voltada para aprendizagem. Em seguida, aborda-se o tema reflexão propriamente dito, focalizando algumas definições existentes sobre o tema e suas variações na literatura para, em seguida, apresentar os estudos e modelos de reflexão propostos por Schön (1983, 2000) e Seibert e Daudelin (1999). O capítulo 3 enfoca os procedimentos metodológicos utilizados para a obtenção de informações no campo. Em especial, dá-se destaque ao uso da História de Vida na realização das entrevistas junto aos gerentes. O capítulo 4 trata da análise das informações obtidas no campo, juntamente com os resultados encontrados. Num primeiro momento, para cada gerente, são apresentadas as sínteses de cada entrevista, juntamente com a análise do uso da reflexão. Em seguida, em seção específica, faz-se a análise e discussão dos resultados obtidos. A última seção do capítulo apresenta o processo de reflexão gerencial identificado durante a pesquisa de campo. Por fim, no capítulo 5, são expostas as considerações finais sobre a dissertação, além das sugestões para estudos futuros.

## **1.1 Definição do problema**

O modelo de aprendizagem experiencial de David Kolb (experenciar – observar/refletir – abstrair – agir), que será apresentado na seção 2.1.4, a cada dia, é mais difundido no meio acadêmico, dado que o mesmo foi uma das primeiras tentativas de sistematizar de forma clara como a aprendizagem acontece, além de ser modelo de fácil compreensão para aqueles que estudam o processo de aprendizagem. Entretanto, há poucos estudos empíricos, sobretudo no Brasil, buscando uma análise profunda das fases envolvidas neste modelo e sua aplicabilidade no cotidiano, principalmente no meio organizacional, mais especificamente, nas práticas gerenciais. Tendo em vista o exposto, busca-se entender uma das fases do modelo de aprendizagem de Kolb: a reflexão. A grande questão é saber como, quando, onde e em que circunstâncias o processo de reflexão contribui para a aprendizagem dos gerentes, decifrando seu papel neste processo.

## **1.2 Objetivos**

A seguir, apresentam-se os objetivos geral e específicos do presente trabalho, com a finalidade de tornar claro onde se pretende chegar a partir da pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho é identificar, descrever e compreender como ocorre o processo de reflexão na aprendizagem gerencial.



### **1.2.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos, em consonância com o objetivo geral, são os seguintes:

- 1) Identificar e analisar o uso da reflexão pelos gerentes na suas rotinas diárias de trabalho.
- 2) Identificar em quais situações os gerentes refletem.
- 3) Identificar o que se modificou, na prática, para os gerentes, a partir do processo de reflexão.
- 4) Entender como o processo de reflexão contribui para a aprendizagem dos gerentes.

### **1.3 Justificativa e contribuições**

De acordo com Seibert e Daudelin (1999), a reflexão tem recebido menos atenção do que o componente “ação” do ciclo de aprendizagem de Kolb, o que pode ser considerado compreensível. Contudo, esta preocupação tem levado à construção de uma imagem incompleta de como se dá a aprendizagem. Em virtude disto, existe necessidade crítica de se entender de forma mais profunda o papel que a reflexão desempenha na aprendizagem pela experiência. O presente estudo visa justamente contribuir explorando em profundidade o componente reflexão do ciclo de aprendizagem.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, primeiramente, apresentam-se as principais idéias sobre aprendizagem experiencial, partindo de autores precursores deste tema: Dewey, Lewin e Piaget. Estes autores, respectivamente, tiveram grande importância no desenvolvimento da teoria referente à aprendizagem a partir da experiência, culminando no modelo de aprendizagem vivencial ou experiencial desenvolvido por David Kolb.

Em seguida, a partir da seção 2.2, entra-se específica e profundamente, no assunto principal deste trabalho: a reflexão. Abordam-se as várias definições existentes sobre reflexão na literatura, a fim de que seja possível mostrar como este assunto vem sendo estudado, além de suas diversas variações existentes, deixando clara a definição adotada neste estudo.

Na seção 2.3, menciona-se a existência dos modelos de reflexão de Schön e Seibert e Daudelin, que são importantes para o entendimento de como a aprendizagem ocorre por meio da reflexão. Esses modelos são apresentados em detalhes, respectivamente, nas seções 2.4 e 2.5. Por fim, na seção 2.6, apresenta-se a comparação entre os modelos referidos nas seções 2.4 e 2.5, identificando diferenças e semelhanças e em que aspectos são complementares.

### **2.1 Aprendizagem experiencial: Dewey, Lewin, Kolb e Piaget**

Brookfield (1995) afirma que a experiência não deve ser pensada como um fenômeno objetivamente neutro, um rio de pensamentos, percepções e sensações no qual se decide, ocasionalmente, afundar os dedos dos pés. Em vez disso, a experiência é culturalmente construída e remodelada. Como o indivíduo experimenta eventos e a leitura que faz deles é problemática, ou seja, muda de acordo com a linguagem ou categoria de análise que é utilizada e com pontos de vista culturais, morais e ideológicos pelos quais são vistos. Desta

forma, um aspecto muito importante é como a experiência é construída: ela é sentida e interpretada pelo indivíduo em relação ao que acontece a ele e ao mundo ao seu redor e é uma função de suas estruturas de compreensão e filtros perceptuais que estão impregnados culturalmente.

John Dewey, Kurt Lewin, Jean Piaget e David Kolb, cujas teorias serão apresentadas a seguir, são autores que têm desempenhado papel fundamental na construção de conhecimento na área de aprendizagem, sobretudo no tocante à reflexão, assunto desta dissertação.

### **2.1.1 John Dewey**

Um dos autores seminais dos estudos de aprendizagem pela experiência foi o filósofo e pedagogo John Dewey (1859 – 1952). Dewey (1980), tanto em seus estudos filosóficos quanto em suas propostas pedagógicas, buscou enfatizar a necessidade da experiência real, concreta, aplicada à vida, ou seja, a utilização do método empírico, como forma que o indivíduo pudesse vivenciar e refletir sobre o objeto da sua experiência.

Segundo o autor, os problemas analisados pelo método empírico proporcionam ao indivíduo a possibilidade de ampliar suas investigações, contribuem com novas e ricas experiências, além de propiciarem a reflexão sobre o objeto da experiência. O autor afirma que a utilização do método empírico permite a definição e o delineamento de um caminho, sendo, portanto, fruto do significado e do conteúdo obtidos por meio daquilo que é experienciado.

Uma característica importante do método empírico, deduzido a partir das idéias de Dewey, é que se pode proporcionar ao indivíduo a possibilidade de entender de forma mais próxima a sua realidade o significado, o conteúdo e os desdobramentos de sua experiência, possibilitando-lhe, além da reflexão, o entendimento do caminho percorrido por ele no processo de descoberta de significados. Esta possibilidade de reconstrução da experiência é

uma das maiores vantagens do método empírico, pois coloca a descoberto, segundo Dewey (1980), quando, como e onde os objetos de determinada descrição foram obtidos, possibilitando ao indivíduo a oportunidade de percorrer novamente o mesmo caminho, podendo confirmar, retificar ou ampliar as conclusões obtidas inicialmente por outros indivíduos.

A experiência, conforme Dewey (1934), constitui-se de material repleto de incertezas, que se move em direção a sua consumação, por meio de uma série de variados incidentes. Ainda, segundo o autor, a experiência ocorre continuamente, em todos os momentos, já que a interação do ser humano com o ambiente no qual ele está inserido está implicada no próprio processo da vida. Os indivíduos, em seu cotidiano, “vivem” experiências pela própria necessidade que possuem de ter contato com o mundo que os cerca. Assim, inevitavelmente, têm de lidar com problemas que necessitam de respostas que somente são alcançadas a partir do momento em que sujeito e objeto se relacionam, ou seja, pela experiência. Quando o indivíduo tem contato com o objeto primário e pensa, reflete sobre ele e o discrimina, não havendo divisão entre ato e matéria, sujeito e objeto, estando tudo no mesmo contexto e sentindo único, acontece a experiência (DEWEY, 1980). Dewey (1952) define experiência como sendo uma fase da natureza, uma forma de interação pela qual os dois elementos nela envolvidos – situação e agente – são modificados, havendo, a partir disto, um novo agente e nova situação. É como entrar num rio diversas vezes. Nunca um indivíduo entrará num rio da mesma forma como fez na vez anterior, pois será um outro ser, modificado, assim como também o rio estará diferente. Dewey (1934) afirma que o processo continua até que ocorra uma adaptação mútua do eu e do objeto e, então, tal experiência específica alcance um término. A interação de ambos, pessoa e objeto, constitui a experiência total que ocorre e o término que a completa é a instituição de um sentimento de harmonia.

Segundo Dewey (1952), esse agir sobre outro corpo e sofrer de outro corpo uma reação é o que o autor chama de experiência. Assim, no plano humano, esse agir e reagir ganha sua mais larga amplitude, chegando não somente à escolha, preferência, seleção, possíveis no sentido puramente biológico, mas, além disso, à reflexão, ao conhecimento e à reconstrução da experiência. O autor conclui afirmando que quando a experiência for de tal forma reflexiva, isto é, quando se atenta ao momento que ocorre “antes” e ao “depois” do seu processo, a aquisição de novos conhecimentos, ou conhecimentos mais extensos do que os prévios, serão os resultados naturais.

Em toda a experiência, de acordo com Dewey (1934), há um elemento de padecimento, de sofrimento, em sentido amplo, ou seja, a emoção é a conexão que provê a unidade das partes variadas da experiência. O autor prossegue afirmando que a experiência é a junção do prático, do emocional e do intelectual. O primeiro proporciona a interação do indivíduo com os eventos e os objetos que o rodeiam, o segundo liga as partes num único todo; e o último, o intelectual, provê o significado à experiência.

Dewey (1934) afirma que cada lugar de descanso na experiência é um padecer em que são absorvidas e abrigadas as conseqüências de um fazer anterior e, a menos que o fazer seja o do total capricho ou o da rotina pura, cada fazer traz em si próprio um significado que foi extraído e conservado. Ocorre a assimilação pelos indivíduos das aprendizagens obtidas por meio das experiências vividas e isso é absorvido e reaplicado nas novas experiências que estão por vir. Isto proporciona, conforme Dewey (1952), o processo de reconstrução e reorganização da experiência, pelo qual lhe percebemos mais agudamente o sentido, e com isso, habilita-se a melhor dirigir o curso para experiências futuras.

Segundo Dewey (1952), aprender para a vida significa que a pessoa não somente poderá agir, mas o fará de novo modo aprendido, assim que a ocasião que exija este saber apareça. O autor enfatiza a aprendizagem a partir da prática, afirmando que só uma situação

real de vida, em que se tenha de exercer determinado traço de caráter, pode levar a sua prática e, portanto, sua aprendizagem. Para que ocorra aprendizagem, Dewey (1997) afirma que o indivíduo deve possuir um objetivo, o qual, para ser considerado genuíno deve sempre iniciar por um impulso. Quando acontece a interrupção da execução de um impulso, ou seja, a obstrução imediata de sua realização, ele converte-se em desejo. Entretanto, nem impulsos ou desejos são em si mesmos um objetivo ou propósito, já que para haver um objetivo, há necessidade, por parte do indivíduo, de uma visão final. Esta envolve a previsão de conseqüências e, para tanto, é necessário o uso da inteligência e raciocínio. A tarefa de prever as conseqüências demanda, em primeiro lugar, a observação de condições objetivas e circunstâncias do ambiente em que o indivíduo está inserido. O autor afirma que impulsos e desejos produzem conseqüências não por si mesmos, mas através da interação ou cooperação com as condições que rodeiam e exemplifica tal fato dando como exemplo a ação de andar, que é executada somente em conjunção ativa com o chão que alguém pisa.

De acordo com Dewey (1997), o exercício da observação é, então, condição da transformação de um impulso em objetivo, mas que sozinha não é suficiente para formá-lo, já que, para isto, existe a necessidade de compreensão do significado do que se vê, ouve e toca. O autor afirma que estes significados consistem de conseqüências que irão se concretizar quando aquilo que antes era observado passa para o campo da prática, podendo levar o indivíduo a tomar precauções ao considerar suas experiências prévias.

Nos casos que são familiares, Dewey (1997) afirma que não há a necessidade de parar para pensar sobre o que são aquelas experiências, diferentemente das situações em que não existe familiaridade, à medida que, nessas ocasiões não se pode dizer com exatidão quais serão as conseqüências das condições observadas. Somente será possível a formação de julgamento da situação presente se o indivíduo pensar e refletir sobre experiências passadas e conseguir identificar similaridades entre as experiências passadas e as presentes.

A formação de objetivos ou propósitos, conforme conclui Dewey (1997) é, então, uma operação intelectual complexa que envolve:

- observação das condições do ambiente;
- conhecimento do que aconteceu em situações similares no passado, um conhecimento obtido parcialmente pela recordação das experiências anteriores e parcialmente pela informação, conselhos e advertências daqueles que tiveram uma experiência mais ampla;
- julgamento que leva em consideração aquilo que é observado e aquilo cujo significado é lembrado de experiências passadas.

Para Dewey (1997), um objetivo ou propósito difere de um impulso original e desejo por sua tradução em um plano e método de ação baseado na previsão das conseqüências de agir sob dadas condições observadas. O autor prossegue afirmando: não há objetivo a menos que a ação seja adiada até que haja a previsão de conseqüências que levam o impulso à execução – uma previsão que não é impossível sem observação, informação e julgamento. Uma idéia deve ser planejada para que haja a formação de um objetivo.

Como principais contribuições de Dewey para o estudo da aprendizagem experiencial, temos:

a) A utilização do método empírico e a importância da experiência concreta. Isto proporciona reflexões sobre o objeto da experiência e a reconstrução da experiência vivida. A aprendizagem é conseguida através da reconstrução consciente da experiência.

b) A constatação de que a experiência ocorre sempre, continuamente e diariamente. Existe a inevitabilidade do relacionamento entre sujeito e objeto, situação e agente, já que o indivíduo tem experiências todo o tempo, tendo que se decidir sobre situações de incerteza que envolvem sua rotina diária (reflexão).

c) O indivíduo envolve-se com a experiência em sua integridade, nos aspectos prático, emocional e intelectual, sendo que no aspecto prático há a interação do indivíduo com os eventos; no emocional existe a ligação das partes num único todo; e intelectualmente falando, ocorre o processo de criação de significado, sendo que nesse momento o ser humano raciocina sobre sua experiência anterior, assimilando e absorvendo as aprendizagens e reaplicando o aprendido em novas situações.

d) A aprendizagem se dá a partir do momento em que o indivíduo tem um objetivo, ou seja, uma visão final. Tendo como ponto de partida um impulso interrompido, forma-se um desejo que poderá se transformar em uma visão final a partir do momento em que o indivíduo tiver uma idéia planejada de como alcançar seu objetivo. Isto envolve observações e reflexões sobre o ambiente em que está inserido, recordações de suas experiências anteriores e auxílio de outras pessoas que tiveram experiências mais amplas, além do julgamento que leva em consideração a situações atuais e anteriores.

### **2.1.2 Kurt Lewin**

Outro precursor dos estudos sobre aprendizagem experiencial, que baseou suas pesquisas, sobretudo em dinâmicas de grupo, foi o psicólogo Kurt Lewin, tendo como tema recorrente em seu trabalho a busca da integração da teoria com a prática. Uma de suas principais idéias é que “não há nada tão prático quanto uma boa teoria”, simbolizando seu comprometimento com o desenvolvimento da pesquisa científica para a resolução de problemas sociais.

Lewin (*apud* KOLB, 1984) descobriu a partir da sua experiência em treinamentos e desenvolvimento organizacional que a aprendizagem é facilitada em um ambiente em que está presente a tensão dialética e o conflito entre a experiência concreta, imediata e a



divisão/separação analítica. O autor desenvolveu um modelo no qual a aprendizagem é concebida como um ciclo de quatro estágios.

Em seu modelo, Lewin propõe que a experiência concreta imediata seja a base para a observação e para a reflexão. As observações são assimiladas em uma “teoria”, levando o indivíduo à formação de conceitos abstratos e generalizações, na qual novas implicações ou hipóteses podem ser deduzidas e, em seguida, servem como guias de ação para a criação de novas experiências.

Esta proposta desenvolvida por Lewin é de grande importância para os estudos de aprendizagem experiencial e serviu de base para o desenvolvimento do modelo de aprendizagem experiencial de Kolb: um dos modelos de aprendizagem mais conhecidos no meio acadêmico. Lewin desenvolveu seu método considerando a sua experiência prática em organizações. A partir da ocorrência da situação-problema, o conflito, a tensão, ou seja, a experiência concreta. O indivíduo faz a análise por meio de observações e reflexões, o que lhe proporciona a elaboração de uma “teoria”, a formação de conceitos abstratos e generalizações. Passada essa fase de reflexão, o indivíduo testará em novas situações a teoria desenvolvida. A aprendizagem acontecerá dentro desse ciclo que se repetirá continuamente, em processos de tentativa e erro, sendo que o indivíduo assimilará e absorverá as respostas positivas ou bem sucedidas, reaplicando-as em situações futuras e, rejeitará e excluirá de sua prática as tentativas que não correspondam às respostas desejadas. Ocorrerá a aprendizagem em ambas as formas, sendo que uma é reaplicada até que se prove não ser mais efetiva e, a outra será rejeitada até que se prove seu uso em outras situações.

O modelo apresentado por Kurt Lewin é muito semelhante à proposta de Dewey, já que ambos levam em conta a seguinte seqüência: 1) experiência concreta; 2) observações, reflexões e julgamentos e 3) aplicação da nova aprendizagem em novas experiências, num ciclo contínuo e permanente.

### 2.1.3 Jean Piaget

Com um foco diferente de Dewey e Lewin, Jean Piaget (*apud* KOLB, 1984), psicólogo francês desenvolvimentista e epistemologista genético, focalizou suas pesquisas e estudos nos processos de desenvolvimento cognitivo, ou seja, na natureza da inteligência e em como ela se desenvolve. O autor, em seus estudos do desenvolvimento dos processos cognitivos na infância, a fim de compreender a natureza do conhecimento humano, voltou sua atenção, sobretudo, para o processo usado pelas crianças para resolução de problemas, em vez de deter-se apenas nas respostas fornecidas por elas. Dessa forma, verificou que o modo pelo qual as crianças encontravam para a resolução de um determinado problema apresentava variações de acordo com sua idade.

A teoria de Piaget descreve como a inteligência é aprimorada pela experiência, afirmando que a inteligência não é uma característica inata do indivíduo, mas que se desenvolve e aumenta como um produto de interação entre a pessoa e seu ambiente, sendo que para isto a ação é um aspecto chave.

Segundo Piaget e Inhelder (1999), há quatro fatores gerais estabelecidos para a evolução mental:

- O crescimento orgânico e, especialmente, a maturação do complexo formado pelo sistema nervoso e pelos sistemas endócrinos.
- O papel do exercício e da experiência adquirida na ação efetuada sobre os objetos. Esse fator é essencial e necessário, mas é um fator complexo e não explica tudo, apesar do que dele diz o empirismo. É complexo porque existem dois tipos de experiência: a) A experiência física, que consiste em agir sobre os objetos para deles abstrair as propriedades (por exemplo, comparar dois pesos,

independentemente de volumes) e b) A experiência lógico-matemática, que consiste em agir sobre os objetos, mas para conhecer o resultado da coordenação das ações (uma criança descobre que a soma de um conjunto é independente da ordem espacial dos elementos ou de sua enumeração). Nesse caso, o conhecimento é abstraído da ação.

- As interações e transmissões sociais.
- O inatismo e a maturação. A explicação do desenvolvimento deve levar em consideração essas duas dimensões, uma ontogenética e outra social, sendo que, em ambas, a questão central é a do mecanismo interno de todo o construtivismo. O mecanismo interno é observável por ocasião de cada construção parcial e de cada passagem de um estágio ao seguinte: é um processo de equilíbrio, não no sentido de simples equilíbrio de forças, mas no sentido da seqüência de compensações ativas do sujeito em resposta às perturbações exteriores e de regulação ao mesmo tempo retroativa (feedbacks) e antecipadora, que constitui um sistema permanente de tais compensações.

De acordo com Piaget (*apud* KOLB, 1984), as dimensões de experiência e conceito, reflexão e ação formam um contínuo básico para o desenvolvimento do pensamento do adulto, já que o desenvolvimento da infância para a idade adulta move-se de uma visão de mundo fenomenológica concreta para uma visão construcionista abstrata; de uma visão ativamente egocêntrica para um modo de conhecimento internalizado através da reflexão.

Para Piaget (1999), toda ação, isto é, todo movimento, pensamento ou sentimento, tem como correspondente uma necessidade. Uma criança só executará uma ação quando impulsionada por um motivo, sendo que este é sempre traduzido sob a forma de uma necessidade e esta, segundo o autor, é sempre a manifestação de um desequilíbrio que surge quando algo dentro ou fora do indivíduo se modifica, tratando-se de reajustamento da conduta

em razão da mudança. Quando acontece este desequilíbrio, o sujeito põe-se em ação, a fim de buscar um novo equilíbrio. A ação se finda a partir do momento que o equilíbrio entre o fato novo, que desencadeou a necessidade, e a nossa organização mental, tal como se apresentava anteriormente, seja estabelecida.

Piaget (1999) afirma que a ação humana consiste neste movimento contínuo e perpétuo de reajustamento ou de equilibração. Toda necessidade tende, em primeiro lugar, a buscar a incorporação das coisas e das pessoas à atividade própria do sujeito, isto é, “assimilar” o mundo exterior às estruturas já construídas, e, em segundo lugar, reajustar as últimas em razão das transformações ocorridas, ou seja, “acomodá-las” aos objetos externos. O autor chama de “adaptação” ao equilíbrio destas assimilações e acomodações, sendo que o desenvolvimento mental aparecerá, então, em sua organização progressiva como uma adaptação sempre mais precisa à realidade.

Segundo Piaget (1999), o equilíbrio das estruturas cognitivas deve ser concebido como uma compensação das perturbações exteriores por meio das atividades do sujeito, que serão respostas a essas perturbações. O autor definiu o equilíbrio como tendo três características:

- a. O equilíbrio se caracteriza por sua estabilidade.
- b. Todo sistema pode sofrer perturbações exteriores que tendem a modificá-lo.  
Há equilíbrio quando perturbações exteriores são compensadas por ações do sujeito, orientadas no sentido de compensação.
- c. Uma estrutura estará em equilíbrio na medida em que o indivíduo é suficientemente ativo para poder opor todas as perturbações exteriores.

Segundo Piaget (*apud* KOLB, 1984), a chave para a aprendizagem está baseada na interação mútua do processo de acomodação de conceitos - ou esquemas de experiência no mundo - e o processo de assimilação de eventos do mundo em conceitos e esquemas existentes. Assim, a aprendizagem ou, nos termos de Piaget, a adaptação da inteligência

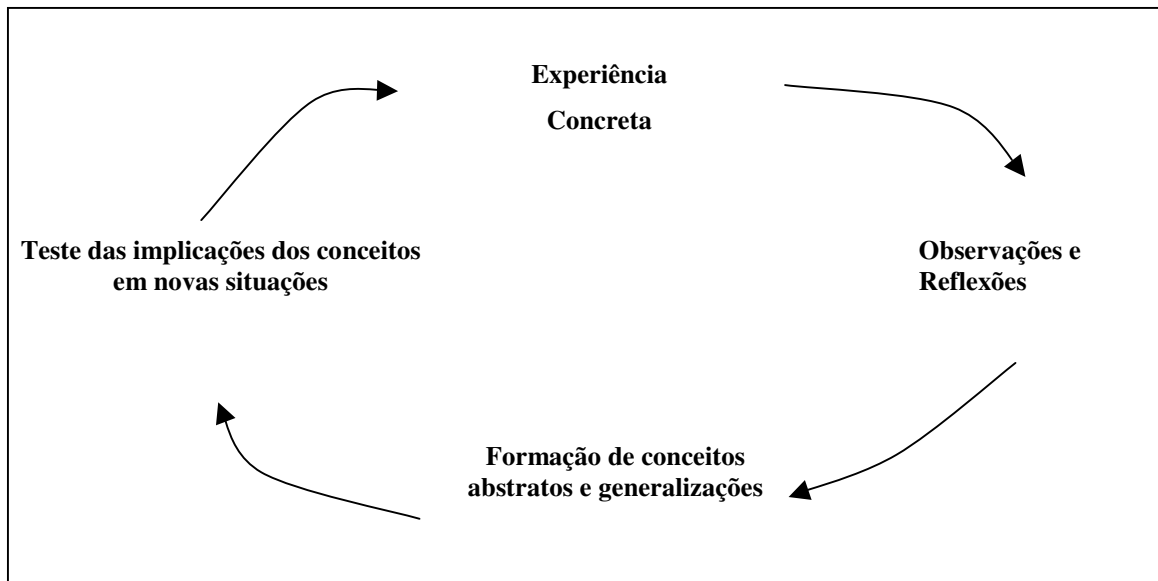
resulta de uma tensão balanceada entre esses dois processos. Quando os processos de acomodação dominam a assimilação, ocorre a imitação – a moldagem de um indivíduo aos contornos do ambiente. Quando a assimilação predomina sobre a acomodação, a ação – a imposição dos conceitos e imagens de um indivíduo sem considerar a realidade ambiental. O processo de crescimento cognitivo do concreto ao abstrato e do ativo ao reflexivo é baseado na contínua transação entre assimilação e acomodação, ocorrendo em estágios sucessivos, cada um deles incorporando o que aconteceu antes em novo e mais alto nível de funcionamento cognitivo.

#### **2.1.4 Kolb, a aprendizagem e seu modelo**

Segundo Reynolds (1998), no campo da aprendizagem gerencial e de adultos, a busca por uma teoria de aprendizagem que tivesse alguma urgência com as práticas do trabalho e gerenciamento elevou a teoria da aprendizagem gerencial sobre todas as alternativas disponíveis. Em particular, as idéias de Kolb (1984) e Schön (1983), cuja proposta será apresentada em seção posterior, são interessantes por duas razões: primeiro, seu foco é voltado para a aprendizagem *na* e *para* a experiência do trabalho, seja no desenvolvimento de habilidades ou em noções mais amplas de competência; e segundo, seja implicitamente (Kolb) ou explicitamente (Schön), menos importância é atribuída a teorias mais abstratas associadas com a educação formal. A ênfase na relevância do trabalho e na restauração da aprendizagem natural como oposta à aprendizagem institucionalizada explica por que a teoria da aprendizagem experiencial é tão dominante no desenvolvimento gerencial.

Kolb desenvolveu um modelo de aprendizagem experiencial (Figura 1) em que a aprendizagem é descrita como um ciclo de quatro estágios. Este modelo é chamado de experiencial ou vivencial por duas razões. Segundo Kolb (1976, 1997): primeiro, uma razão histórica, devido a sua origem intelectual na psicologia social de Kurt Lewin, nos anos 40, e

seus trabalhos em treinamento e educação em laboratório nos anos 50 e 60; segundo, para enfatizar o importante papel que a experiência desempenha nos processo de aprendizagem. De acordo com o autor, o objetivo do modelo é uma simples descrição do ciclo de aprendizagem – como a experiência é traduzida em conceitos, que, por sua vez, são usados como guia na escolhas das novas experiências, conforme a Figura 1.



**Figura 1 – Modelo de Aprendizagem Experiencial de Kolb**  
 Fonte: Kolb (1976)

No modelo de Kolb (1976), a aprendizagem é concebida como um ciclo de quatro estágios, sendo que, a experiência concreta imediata é a base para a observação e reflexão; as observações são assimiladas em uma teoria pela qual novas implicações para ação podem ser deduzidas; estas implicações ou hipóteses, então, servem como guia para a ação de criar novas experiências. O autor afirma que o aprendiz, para ser efetivo, precisa de quatro diferentes tipos de habilidades: experiência concreta (EC), observação reflexiva (OE), conceitualização abstrata (CA) e experimentação ativa (EA). Ou seja, ele deve estar apto a envolver-se completa, abertamente e sem preconceitos em novas experiências (EC); ele deve ser capaz de refletir sobre e observar as experiências por várias perspectivas (OE); ele deve

ser capaz de criar conceitos que integrem suas observações em teorias logicamente plausíveis (CA); e ele deve ser capaz de usar as teorias na tomada de decisões e resolução de problemas.

Kolb (1984) afirma que, no tocante ao processo de aprendizagem, há grande similaridade entre as idéias de Dewey, Lewin e Piaget, à medida que estes autores apresentam uma perspectiva única em relação à aprendizagem e ao desenvolvimento. Esta perspectiva pode ser caracterizada pelas seguintes proposições:

a) A aprendizagem se define como processo, não considerando a idéia de resultados, em oposição, portanto, às abordagens da educação tradicional e teorias comportamentais de aprendizagem, que realizam uma leitura mecanicista e estabelecem estreita ligação entre a obtenção de conhecimento pelo acúmulo de certos hábitos ou ações relacionados a determinadas respostas comportamentais em condições específicas de estímulos. A teoria da aprendizagem experiencial parte de um conjunto de pressupostos bastante diferente, nos quais as idéias e os pensamentos não são fixos e imutáveis, ao contrário, são formadas e reformuladas através da experiência. Nos três modelos apresentados, a aprendizagem é descrita como processo em que os conceitos são derivados da experiência, que continuamente os modifica.

b) A aprendizagem é um processo contínuo baseado na experiência: esta proposição implica afirmar que toda aprendizagem é uma reaprendizagem, já que todo conhecimento é continuamente derivado e testado a partir da experiência. O indivíduo que está aprendendo, inevitavelmente, é modificado pela experiência, pois quando ele passa de uma situação a outra, seu mundo, seu ambiente, expande-se ou se contrai. O que foi aprendido na forma de conhecimento e habilidade em uma situação torna-se instrumento de compreensão e permite que o indivíduo consiga lidar com novas situações que estão por vir.

c) O processo de aprendizagem requer a resolução de conflitos entre modos dialeticamente opostos de adaptação ao mundo: os três modelos apresentados descrevem os

conflitos entre modos opostos de lidar com o mundo, sugerindo que a aprendizagem se dá pela resolução desse conflito. Kolb afirma que novos conhecimentos, habilidades ou atitudes são obtidos através da confrontação de quatro modos de aprendizagem experiencial. Os aprendizes, para serem efetivos, necessitam de quatro diferentes tipos de habilidades: a) habilidades de experiência concreta, apresentando-se aptos para envolverem-se inteiramente e sem receios em novas experiências; b) habilidades de observação reflexiva, situação em que o indivíduo deve estar apto para observar e refletir sobre suas experiências sob diversas perspectivas; c) habilidades de “conceitualização” abstrata, que trata de como o indivíduo consegue criar conceitos que integrem suas observações em forma de teorias lógicas; e d) experimentação ativa, que diz respeito ao indivíduo ser capaz de utilizar as teorias para tomar decisões e resolver problemas. Segundo Kolb, é bastante difícil um indivíduo possuir todas essas habilidades e utilizá-las ao mesmo tempo, já que a aprendizagem requer habilidades que são opostas. Dessa forma, o aprendiz deverá escolher o conjunto de habilidades que ele mobilizará para lidar com uma situação específica de aprendizagem.

d) A aprendizagem é um processo holístico de adaptação ao mundo: aprendizagem experiencial é um processo de adaptação humana ao ambiente físico e social que envolve o indivíduo como um todo: pensamento, sentimento, percepção e comportamento. A aprendizagem é, segundo Kolb, importante processo de adaptação humana à medida que ocorre em todas as interações humanas e em todos os estágios da vida de um indivíduo.

e) A aprendizagem envolve transações entre a pessoa e o ambiente: na teoria da aprendizagem experiencial, o relacionamento transacional entre a pessoa e o ambiente é simbolizado pelo significado dual do termo “experiência” – um significado subjetivo e



pessoal, referente ao estado interno do indivíduo e outro objetivo e ambiental, que se refere ao histórico da situação – que se interpenetram e inter-relacionam em formas muito complexas.

f) A aprendizagem é um processo de criação de conhecimento: Kolb afirma que, para obtermos a aprendizagem, precisamos compreender a natureza e as formas de conhecimento humano e os processos pelos quais o conhecimento é criado. Segundo Kolb, o conhecimento é o resultado de transações entre o conhecimento social – obtido pelas suas experiências culturais, do convívio do indivíduo com a sociedade e seu grupo - e o conhecimento pessoal, - gerado a partir das experiências de vida subjetivas à vida do indivíduo. O conhecimento resulta da transação entre essas experiências objetivas e subjetivas no processo chamado aprendizagem.

Segundo Kolb (1984), aprendizagem é um processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência. Esta definição enfatiza muitos aspectos críticos do processo de aprendizagem visto a partir da perspectiva experiencial. Primeiro, porque atribui ênfase ao processo de adaptação e ao aprendido em contraposição a ênfase aos conteúdos ou resultados de aprendizagem. O segundo aspecto trata-se do fato de que o conhecimento é um processo transformacional, sendo continuamente criado e recriado e não uma entidade independente que pode ser adquirida ou transmitida. O terceiro aspecto crítico diz respeito ao fato de que a aprendizagem transforma a experiência tanto em sua forma objetiva quanto na sua forma subjetiva.

Após o panorama sobre as teorias que envolvem a aprendizagem experiencial, apresenta-se, nas próximas seções, o referencial teórico relacionado ao tema central desta dissertação, a reflexão no processo de aprendizagem.

## 2.2 Definições de reflexão

No campo da aprendizagem, verifica-se que o termo reflexão assume diferentes abordagens na literatura específica. Com objetivo de compreender a diversidade de formas e aspectos de como o tema reflexão é empregado, apresentam-se, a seguir, algumas denominações, níveis e enfoques a respeito. No Quadro 1, é possível ter uma visão geral de como o conceito de reflexão diverge entre diversos autores.

**Quadro 1 – Definições e enfoques sobre o conceito de reflexão**

Definição	Enfoque	Autor (ano)
Reflexão é uma atividade mental cujo objetivo é investigar sua própria investigação em certa situação, envolvendo revisão da experiência, análise de causas e efeitos e desenho de conclusões relacionadas com a ação futura.	Cognitivo	Van Bolhuis-Pootvliet e Snoek (1996 <i>apud</i> WOERKOM, 2003)
O pensamento reflexivo é a espécie de pensamento que consiste em examinar mentalmente o assunto e dar-lhe consideração séria e consecutiva. O pensar reflexivo, diferentemente das outras operações a que se dá o nome de pensamento, abrange: (1) um estado de dúvida, hesitação, perplexidade, dificuldade mental, o qual origina o ato de pensar; e (2) um ato de pesquisa, procura, inquirição, para encontrar material que resolva a dúvida, assente e esclareça a perplexidade.	Cognitivo	Dewey (1959)
Reflexão é o processo de voltar/relembrar uma experiência para ponderar, cuidadosamente e persistentemente, seu significado ao eu (self) através do desenvolvimento de inferências.	Cognitivo	Daudelin (1996)
Reflexão é a prática de periodicamente relembrar uma experiência a fim de ponderar o seu significado ao eu e a outros no ambiente imediato de alguém sobre o que foi recentemente transpirado. Ela ilumina o que foi experienciado tanto para o próprio indivíduo quanto para outros, proporcionando uma base para a ação futura. Em particular, ela privilegia o processo de investigação, levando à compreensão das experiências que podem não ter sido percebidas na prática.	Cognitivo Reflexão pública	Raelin (2001, 2002)
Reflexão crítica inclui o contexto social da reflexão. Reflexão crítica envolve uma crítica das pressuposições sobre as quais nossas crenças foram construídas. (...) Reflexão crítica envolve a consciência de por que nos prendemos aos significados que fazemos na realidade, especialmente a nossos papéis e relacionamentos – significados que freqüentemente são mal construídos a partir de meias-verdades não-criticamente assimiladas obtidas através da sabedoria convencional ou relacionamentos de poder.	Social Crítica	Mezirow (1981, 1999 <i>apud</i> HØYRUP, 2004)

Continua

Definição	Enfoque	Autor (ano)
Reflexão é uma importante atividade humana, na qual as pessoas recapturam sua experiência, pensam sobre ela, organiza-a e a avalia. Reflexão no contexto de aprendizagem é um termo genérico para aquelas atividades intelectuais e afetivas nas quais os indivíduos se engajam para explorar suas experiências, a fim de conseguirem novos entendimentos e apreciações.	Cognitivo	Boud, Keought e Walker (1985 <i>apud</i> HØYRUP, 2004)
Aprendizagem reflexiva é um processo de internamente examinar e explorar um assunto de interesse trazido por uma experiência, o qual cria e clarifica significados em relação ao eu ( <i>self</i> ) e no qual resulta numa perspectiva conceitual modificada.	Cognitivo	Boyd e Fales (1983 <i>apud</i> PELTIER, HAY E DRAGO, 2005 )
Reflexão é: a) algo que ocorre na ação ou durante a ação; b) algo que é uma atividade cognitiva separada da ação (física); c) em si mesma uma ação, no sentido de que o pensamento é uma ação; d) um tipo de auto-entendimento que leva a algum tipo de iluminação ou aprendizagem.	Cognitivo	Brown e McCartney (1998)
Comportamento crítico reflexivo no trabalho é um conjunto de atividades individuais, conectadas, com o objetivo de analisar, aperfeiçoar ou inovar práticas de trabalho nos níveis individuais, grupais ou organizacionais.	Cognitivo	Woerkom, Nijhof e Nieuwenhuis (2002)
Reflexão é um processo cognitivo altamente pessoal. Quando uma pessoa se engaja na reflexão, toma uma experiência do mundo externo, leva-a para dentro da mente, modifica-a, faz conexões a outras experiências, filtrando-a através de inclinações pessoais. Reflexão é o processo de relembrar uma experiência para ponderar, cuidadosamente e persistentemente, seu significado ao eu ( <i>self</i> ) através do desenvolvimento de inferências;	Cognitivo	Daudelin (1996)
A reflexão-na-ação surge, na maioria das vezes, da experiência da surpresa. Quando a <i>performance</i> intuitiva apresenta uma surpresa ou algo não procurado, o indivíduo lida com isso refletindo durante a ação. Em tais processos, a reflexão tende a focar-se nos resultados da ação, na ação em si e no saber intuitivo implícito na ação. Quando um indivíduo se defronta com uma surpresa, ele tenta entender seu sentido e reflete sobre o seu saber que está implícito em suas ações, enfrentando-o, criticando-o, reestruturando-o e absorvendo-o nas ações.	Cognitivo	Schön (1983, 2000)
Duas formas de reflexão: reflexão ativa e pró-ativa. A reflexão ativa acontece a partir de diálogo interno envolvendo momentos de investigação e interpretação, com o intuito de conseguir maior discernimento em relação à experiência. A reflexão pró-ativa consiste em trazer para o presente uma experiência do passado para cuidadosa e persistentemente ponderar seu significado ao eu ( <i>self</i> ) através do desenvolvimento de inferências.	Cognitivo	Seibert e Daudelin (1999)

A maioria das definições sobre reflexão encontradas discute a reflexão como atividade cognitiva processada individualmente, objetivando a resolução de algum problema ou situação. Entretanto, existem outras formas de reflexão, como a reflexão crítica, que diz respeito ao questionamento de premissas e valores contextuais, a auto-reflexão crítica e a reflexividade prática, que se referem ao questionamento do próprio indivíduo como ser social

e a reflexão pública ou organizacional, abordada como uma prática desenvolvida em grupo, deixando de lado seu caráter individual.

Como se pôde perceber, existem diversas maneiras de abordar a reflexão. Woerkom (2004) afirma que existe pouca consistência nas definições sobre reflexão, o que provoca confusão quanto aos conceitos, sendo que alguns autores empregam reflexão, reflexão crítica ou pensamento crítico, não ficando clara a diferença entre estes termos. Dewey (1959), por exemplo, define pensamento reflexivo como a espécie de pensamento que consiste em examinar mentalmente o assunto e dar-lhe consideração séria e consecutiva. Este autor usa o tanto o termo reflexão quanto pensamento reflexivo para se referir à forma cognitiva do conceito:

A reflexão não é simplesmente uma seqüência, mas uma conseqüência – uma ordem de tal modo consecutiva que cada idéia engendra a seguinte como seu efeito natural e, ao mesmo tempo, apóia-se na antecessora ou a esta se refere. (...) Em qualquer pensamento reflexivo, há unidades definidas, ligadas entre si de tal arte que o resultado é um movimento continuado para um fim comum (DEWEY, 1959, p.14).

A reflexão ou pensamento reflexivo da forma como Dewey (1959) define é justamente o conceito de reflexão que será utilizado neste estudo, envolvendo o exame cognitivo da experiência, de forma individual, a fim de resolver uma situação problemática. Nesse mesmo sentido, temos diversos autores como Daudelin (1996), Brown e McCartney (1998), Boyd e Fales (1983 *apud* PELTIER, HAY E DRAGO, 2005), Boud, Keought e Walker (1985 *apud* HØYRUP, 2004), Van Bolhuis-Pootvliet e Snoek (1996 *apud* WOERKOM, 2003), Schön (1983, 2000) e Seibert e Daudelin (1999), sendo que os dois últimos servirão como base para a presente pesquisa e serão abordados nas próximas seções.

Apesar de o conceito de reflexão ser usualmente associado a fatores psicológicos individuais em aprendizagem, devido, sobretudo, a sua face cognitiva, ele também pode igualmente descrever fatores sociais determinados pela atividade de um grupo, organização ou até mesmo sociedade (JÄRVINEN E POIKELA, 2001). Isto também é sugerido por Vince

(2002) ao focar a reflexão como processo organizacional em vez de processo individual que tem três características principais: (1) contribui para o questionamento coletivo de premissas que servem de base organizante a fim de tornar as relações de poder visíveis; (2) as práticas reflexivas necessariamente provêm um recipiente para a administração de ansiedades aumentadas pelo fato de as relações de poder terem sido tornadas visíveis e (3) contribuem para a democracia na organização.

Para abordar a reflexão que visa ao questionamento de premissas e valores, seja em forma grupal ou individual, existem outros conceitos, como reflexão crítica e auto-reflexão crítica (MEZIRROW, 1990) e reflexibilidade prática (CUNLIFFE E EASTERBY-SMITH, 2004). Segundo Cunliffe e Easterby-Smith (2004), enquanto a reflexão é geralmente caracterizada como atividade cognitiva, a reflexividade prática é conceituada como uma atividade dialógica e relacional, se, por um lado, a reflexão envolve dar ordem às situações, por outro, a reflexividade prática significa a preocupação com as práticas convencionais.

Os autores definem reflexividade prática como um processo de o indivíduo refletir sobre si mesmo a fim de se questionar: como sujeito, a plausibilidade do que é afirmado como verdade, o significado literal da linguagem, a credibilidade de textos e a exatidão e objetividade do conhecimento.

A reflexividade prática, segundo os autores, difere de outros tipos de reflexividade porque envolve questionamento existencial em vez de reflexivo sobre ideologias, textos e teorias. Um questionamento do eu no lugar de outros. Isto significa a alteração de premissas sobre aprendizagem de uma perspectiva epistemológica para ontológica envolvendo a aprendizagem no contexto da experiência. Esta perspectiva ontológica situa a aprendizagem como uma maneira de ser e relacionar com o outro(s) – em processo contínuo de construção do senso de identidade e realidade em interação com outro(s).

A reflexividade prática envolve tanto o senso tácito, intuitivo e compreensão explícita de complexas situações nas quais o indivíduo se encontra, sendo possível engajar-se nessa flexibilidade prática tanto no momento presente como em momentos futuros, realizando questionamentos retrospectivos.

Em resumo, a flexibilidade prática desafia a idéia de que a aprendizagem é processo interno, cognitivo, substituindo isso pela noção de que a aprendizagem é uma atividade incorporada, dialógica e existencial intimamente ligada a sentimentos, expressão e comunicação com o outro. Nesse sentido, aprendizagem não pode ser definida como forma ou estrutura particular; ao contrário, ela pode ser uma complexa onda de conhecimento explícito, um senso comum social, respostas incorporadas e um saber tácito que o indivíduo pode não ser capaz de articular.

Cunliffe e Easterby-Smith (2004), redefinem aprendizagem como processo emergente, calcado na maneira de agir e ser, no qual o indivíduo pode não ser capaz de articular o porquê de algo ter acontecido, a maneira como aconteceu ou por qual forma de conhecimento, seja ele tácito ou explícito. Nesse sentido, aprendizagem não é somente refletir sobre a ação tampouco é reflexão-na-ação, mas é também flexibilidade prática (formas práticas, tácitas de conhecimento questionando e explorando como se constroem identidades e realidades).

Além do conceito de flexibilidade prática, que diz respeito ao questionamento de aspectos intrínsecos ao indivíduo, existe o conceito de reflexão crítica que, diferentemente da reflexão prática, está relacionado com o questionamento de pressupostos, mas com um foco diferente, já que nesse caso o que se questiona são aspectos extrínsecos ao indivíduo, referentes a seu meio social. De acordo com Reynolds (1998), o conceito de reflexão crítica é a pedra fundamental das abordagens emancipatórias de educação; a reflexão como conceito de aprendizagem gerencial é expressa primariamente como o elemento-chave de resolução de problemas. Segundo o autor, a distinção crucial entre o uso dos termos está relacionada com o

questionamento de aspectos contextuais tomados como corretos – social, cultural ou políticos. O autor afirma que a reflexão crítica provê a possibilidade de mudança na base de uma análise realística sobre a forma como as coisas são.

A forma como a reflexão crítica é definida na literatura ainda é pouco consistente, já que, conforme Woerkom (2004) afirma, os autores variam em como abordá-la, sendo que alguns (ARGYRIS E SCHÖN, 1996; DEMING, 1986; NONAKA E TAKEUCHI, 1995; SCHÖN, 1983) enfatizam a reflexão em sua função instrumental, relacionada à resolução de problemas, enquanto outros (MARSICK, 1988) focam na emancipação do indivíduo para fazer escolhas livres.

Woerkom (2004) também nota a existência de variações quanto à terminologia utilizada para se referir à reflexão crítica: criação de conhecimento (NONAKA E TAKEUCHI, 1995), melhoria contínua (DEMING, 1986), desafio ao pensamento do grupo (BROOKFIELD, 1987), rebelião (WENGER, 1998), democracia no local de trabalho (BROOKFIELD, 1987) e aprendizagem de ciclo-duplo (ARGYRIS E SCHÖN, 1996). Woerkom (2004) afirma que todas estas terminologias indicam diferentes dimensões da reflexão crítica no local de trabalho no tocante a distinção de Mezirow (1990) entre os termos reflexão, reflexão crítica e auto-reflexão crítica.

De acordo com Mezirow (1990 *apud* WOERKOM, 2004), se, por um lado, a reflexão tem como objetivo a resolução de problemas que alguém encontra no seu trabalho ou tornar o conhecimento tácito explícito, por outro lado, a reflexão crítica tem outro foco, visando analisar e mudar os valores da organização. Ainda, há a auto-reflexão crítica, que visa à emancipação do indivíduo em relação à organização. Woerkom (2004) afirma que essas dimensões não podem ser vistas como dicotômicas, pois elas são interconectadas, já que a reflexão instrumental pode levar à reflexão crítica que, por sua vez, pode levar à auto-reflexão crítica. Segundo Mezirow (1998), reflexão é trazer de volta/relembrar uma experiência e pode

significar muitas coisas: simples consciência de um objeto, evento ou estado, incluindo consciência de uma percepção, pensamento, sentimento, disposição, intenção, ação ou o hábito de alguém em fazer estas coisas. A reflexão também pode significar simplesmente permitir que os pensamentos vaguem sobre algo, tomar algo em consideração ou imaginar alternativas e, nestes casos, segundo a autora, a reflexão não necessariamente implica fazer uma avaliação do que está sendo refletido, sendo esta a principal distinção que a diferencia da reflexão crítica.

A reflexão crítica, conforme Mezirow (1998), pode ser implícita, quando o indivíduo impensadamente realiza escolhas considerando seus valores assimilados, ou explícita, quando o indivíduo faz suas escolhas à luz de sua consciência, examinando e avaliando as razões que lhe fizeram optar por tal caminho.

Quando o objeto da reflexão crítica é uma premissa ou pressuposto, uma ordem diferente de abstração é introduzida, com maior potencial de efetuar uma mudança no modelo de referência existente. Pressupostos sobre os quais estes hábitos mentais e pontos de vista relacionados são determinados podem ser epistemológicos, lógicos, étnicos, psicológicos, ideológicos, sociais, culturais, econômicos, políticos, ecológicos, científicos, espirituais ou pertencer a outros aspectos da experiência. Segundo Mezirow (1998), auto-reflexão crítica de pressupostos envolve críticas de uma premissa sobre a qual o aprendiz definiu o problema, sendo que esse tipo de reflexão pode ser o resultado de significantes transformações pessoais e sociais.

Mezirow (1998) afirma que o conceito de reflexão crítica de pressupostos é central à compreensão de como adultos aprendem por si mesmos em vez de agirem sobre conceitos, valores e sentimentos de outros. Além de ser central para a compreensão de muitas das teorias e práticas comuns no discurso profissional de educadores de adultos, incluindo teoria crítica, pensamento crítico, pensamento dialético. No mesmo sentido, Brookfield (1995) enumera três



processos inter-relacionados em que a idéia de reflexão crítica está focada: (1) o processo pelo qual adultos questionam e então substituem ou reelaboram um pressuposto que até o momento havia sido aceito sem críticas como representando a sabedoria obtida através do senso comum; (2) o processo pelo qual adultos escolhem perspectivas alternativas em relação a idéias, ações, formas de raciocínio e ideologias tomadas previamente como corretas e; (3) o processo pelo qual adultos reconhecem aspectos hegemônicos de valores culturalmente dominantes e entendem como traduções auto-evidentes do estado natural do mundo realmente reforça/sustenta o poder e auto-interesse de minorias sem representatividade.

Como se pode observar, a reflexão crítica envolve muito mais que o simples exame cognitivo da experiência, já que há diversos componentes (sociais, étnicos, políticos etc.), considerados como fatores intrínsecos à existência do indivíduo, que moldam suas ações e comportamentos. Para a ocorrência da reflexão crítica ou da auto-reflexão crítica, há a necessidade de questionamento desses pressupostos pelo indivíduo, a fim de que ele possa mudar seu modelo de referência e partir para a ação reconstruindo o contexto em que está inserido.

De acordo com Reynolds (1998), as características da reflexão crítica que a distinguem de outros tipos de reflexão são:

- a) ela está relacionada com o questionamento de pressupostos;
- b) seu foco é social, não individual;
- c) presta atenção particular à análise das relações de poder;
- d) está relacionada com emancipação.

Woerkom, Nijhof e Nieuwenhuis (2002) afirmam que, dentre a maioria das definições existentes sobre reflexão crítica, o questionamento de pressupostos parece ser um aspecto central da maioria das definições, apesar de não se tornarem concretas no contexto organizacional. A maioria das definições, segundo os autores, são pouco operacionais e

caracterizam processos em vez de comportamentos visíveis e focam na aprendizagem ou pensamento no lugar do trabalho em uma organização. Os autores identificaram na teoria e na prática oito dimensões que levam à operacionalização do comportamento crítico reflexivo no trabalho: 1) reflexão sobre si mesmo em relação ao trabalho; 2) aprendizagem a partir dos erros; 3) compartilhamento de visão; 4) desafiar o pensamento do grupo; 5) solicitar *feedback*; 6) experimentação; 7) compartilhamento de conhecimento; e 8) consciência de empregabilidade.

Os autores também constataram a existência de dois *clusters* de fatores que têm impacto no comportamento crítico reflexivo no trabalho: fatores individuais e fatores relacionados ao trabalho e a organização. No caso de fatores individuais, os autores reconheceram a motivação, subdividindo este item em experiência de integração social, de autonomia, de competência e balanço entre segurança e desafios. Identificaram também auto-eficácia, como a crença na capacidade de alguém em organizar e executar os recursos de ação requeridos para gerenciar situações prospectivas, além de depender de auto-avaliação e de como as pessoas vêem sua capacidade. Ainda como fator individual, há a variação de experiência. Em relação a fatores relacionados ao trabalho e à organização, os autores citam as seguintes características do trabalho: ritmo e carga de trabalho, alternância, autonomia, obscuridade de tarefas, informação, participação, cooperação, comunicação, *coaching* e clima organizacional para aprendizagem.

Apesar de os conceitos de reflexão crítica, auto-reflexão crítica e reflexividade prática serem de grande importância para o entendimento do indivíduo e suas relações consigo mesmo e com seu contexto e grupos sociais, a abordagem que adotada neste estudo tem como foco a reflexão em sua forma individual, portanto uma abordagem cognitivista. Considera-se, pois, a relação do indivíduo e o exame da experiência em sua consciência a partir da noção proposta de reflexão ou pensamento reflexivo de Dewey (1959).

A seguir, apresenta-se uma compilação das idéias do autor em relação a esta definição, a fim de se explicitar o conceito de reflexão que utilizado ao longo deste estudo.

De acordo com Dewey (1959), o pensamento reflexivo é a espécie de pensamento que consiste em examinar mentalmente o assunto e dar-lhe consideração séria e consecutiva. Em qualquer pensamento reflexivo há unidades definidas, ligadas entre si de tal sorte que o resultado é um movimento continuado para um fim comum no qual o indivíduo faz ativo, prolongado e cuidadoso exame de toda crença ou espécie hipotética de conhecimento, exame efetuado à luz dos argumentos que a apóiam e das conclusões a que se chega.

Segundo o autor, a reflexão não é simplesmente uma seqüência, mas uma conseqüência – uma ordem de tal modo consecutiva que cada idéia engendra a seguinte como seu efeito natural e, ao mesmo tempo, apóia-se na antecessora ou se refere a essa. A reflexão não está no fato de que uma coisa indica, significa outra, mas começa quando começa a investigação da idoneidade, do valor de qualquer índice particular, quando se experimenta verificar sua validade e saber qual a garantia de que os dados existentes realmente indiquem a idéia sugerida de modo que justifique sua aceitação.

Segundo Dewey, o pensar reflexivo, diferentemente das outras operações a que se dá o nome de pensamento, possui as seguintes fases: (1) um estado de dúvida, hesitação, perplexidade, dificuldade mental, o qual origina o ato de pensar; e (2) um ato de pesquisa, procura, inquirição, para encontrar material que resolva a dúvida, assente e esclareça a perplexidade.

O autor afirma que não existe reflexão quando se permite que a atividade mental passe insensivelmente de um assunto a outro, ou que a imaginação se entregue livremente a seus caprichos. O pensamento reflexivo existe apenas quando a sucessão é tão controlada que se torna uma seqüência ordenada, rumo a uma conclusão, que contém a força intelectual das idéias precedentes. Caso se apresente, porém, uma dificuldade, um obstáculo, no processo de

alcançar uma conclusão, é necessário deter-se, a fim de inspecionar outros fatos e, por um descortino completo da situação, compreender a relação desses fatos entre si. O ato de pensar é regulado por seu objetivo. A necessidade da solução de uma dúvida é o fator básico e orientador em todo o mecanismo da reflexão, seja uma pergunta a responder ou uma incerteza a esclarecer. Qualquer conclusão sugerida é verificada em sua relação com esse fim regulador, em sua pertinência ao problema de interesse. A natureza do problema a resolver determina o objetivo do pensamento que orienta o processo do ato de pensar.

De acordo com Dewey (1959), o ato de pensar possibilita a ação de finalidade consciente, sendo dotado de alguns valores, pois é uma capacidade que emancipa o indivíduo da ação unicamente impulsiva e rotineira, ou seja, o pensamento torna o indivíduo capaz de dirigir suas atividades com previsão e planejamento conscientes; agindo deliberada e intencionalmente a fim de atingir futuros objetos ou obter domínio sobre o que está, no momento, distante e ausente, convertendo uma ação cega e impulsiva em ação inteligente.

Além disso, Dewey (1959) diz que o pensamento não existe sem inferência. Em todos os casos de atividade reflexiva, o indivíduo se defronta com uma situação presente, da qual busca conseguir ou concluir algo não presente. Esse processo de chegar a uma idéia do que está ausente na base do que está presente chama-se inferência. Toda inferência, justamente por ultrapassar os fatos incontestáveis e conhecidos, fornecidos seja pela observação ou pela lembrança referente a conhecimento anterior contém em si um salto do conhecido para o desconhecido. A inferência ocorre por intermédio da sugestão despertada pelo que é visto e lembrado e, ao mesmo tempo em que se observam as condições que constituem os fatos tratados, são sugeridos os cursos possíveis da ação. Os fatos recém-observados podem causar (em qualquer situação complexa) o aparecimento de novas sugestões, que se tornam guia de ulteriores pesquisas a respeito das condições. Os resultados dessa vistoria verificam e corrigem a inferência proposta e sugerem outra nova. De grande importância é a referência ao

passado, abrangida pela reflexão. A sugestão, é claro, depende sempre da experiência passada, não surge do nada.

Para Dewey (1959), os dados e idéias são fatores correlatos e indispensáveis na reflexão. Os dados formam o material a ser interpretado, considerado, explicado ou, no caso de deliberação sobre o que fazer ou como fazer, a ser tratado e utilizado. As soluções sugeridas para as dificuldades que a observação trouxe à luz formam as idéias. Os dados (fatos) e as idéias (sugestões, soluções possíveis) formam, assim, os dois fatores indispensáveis e correlatos a toda atividade reflexiva. São eles, respectivamente, providos pela observação - na qual, por conveniência, está incluída a memória de observações anteriores de casos semelhantes - e pela inferência. Esta última se refere antes ao possível do que ao real, procedendo por antecipação, suposição, conjectura, imaginação. O que é inferido requer dupla verificação: em primeiro lugar, o processo de formar a idéia ou a suposta solução é constantemente confrontado com as condições observadas como realmente presentes; em segundo lugar, depois de formada, a idéia é verificada pela ação por ela ditada, exterior, quando possível, sendo que as conseqüências da ação confirmam, modificam ou refutam a idéia.

Dewey (1959) afirma que a atividade reflexiva possui algumas funções essenciais, sendo que os dois limites de cada unidade de pensamento são: uma situação embaraçosa, perturbadora ou confusa, no início; e uma situação esclarecida, unificada, resolvida, no final. A primeira destas situações pode chamar-se pré-reflexiva: apresenta o problema a ser resolvido; é a origem da questão a que a reflexão deve responder. Na situação final, a dúvida foi dissipada, a situação é pós-reflexiva; resulta numa experiência direta de domínio.

Além dessas funções, o pensamento reflexivo possui cinco fases ou aspectos do pensamento reflexivo. Dentro de tais limites, situam-se os vários estados do ato de pensar, que são:

- sugestões nas quais o espírito salta para uma possível solução;
- intelectualização da dificuldade ou perplexidade que foi sentida (diretamente experimentada) e que passa, então, a constituir um problema a resolver, uma questão cuja resposta deve ser procurada;
- uso de uma sugestão seguida por outra, como idéia-guia ou hipótese, a iniciar e guiar a observação e outras operações durante a coleta de fatos;
- elaboração mental da idéia ou suposição (raciocínio, no sentido de parte da inferência e não da inferência inteira);
- verificação da hipótese, mediante ação exterior ou imaginativa.

A seqüência das cinco fases não é fixa. As cinco fases, termos ou funções do pensamento, que foram citadas não seguem uma à outra em ordem estabelecida. Ao contrário, cada passo do pensar verdadeiro faz alguma coisa para completar a formação de uma sugestão e promover a transformação desta em idéia-guia ou hipótese orientadora, contribuindo de algum modo para localizar e definir o problema. Cada aperfeiçoamento da idéia conduz a novas observações que fornecem novos fatos ou dados e auxiliando a julgar mais acuradamente a relevância dos fatos já em mão. A elaboração da hipótese não espera até que o problema tenha sido definido, a hipótese adequada, obtida; pode aparecer em qualquer tempo intermédio. Qualquer verificação exterior particular não precisa ser final; pode servir de introdução a novas observações e novas sugestões, de conformidade com as conseqüências que se lhe seguem.

À medida que se tenha explicitado a noção e abordagem que serão adotadas neste estudo para reflexão, a seguir, serão apresentados os modelos de Schön (1983, 2000) e Seibert e Daudelin (1999) para a compreensão de seu processo.

### 2.3 Modelos de reflexão

Rigano e Edwards (1998) afirmam que a reflexão é amplamente reconhecida como um elemento crucial no processo de aprendizagem dos indivíduos, existindo, atualmente, a necessidade de melhor compreensão sobre a natureza e prática da reflexão no local de trabalho. Os autores também afirmam que uma característica comum da maioria das teorias de aprendizagem de adultos através da experiência é a importância colocada na integração de novas experiências através do processo de reflexão.

Um dos principais estudiosos do tema reflexão na aprendizagem experiencial é Donald Schön, que se dedicou a discutir como os profissionais, ou, em inglês, como ele denomina *practitioners*, podem se utilizar da reflexão para lidar com as situações encontradas em suas práticas de trabalho. A seguir, apresentam-se suas principais idéias sobre como os profissionais lidam com a reflexão, principalmente, na ação.

### 2.4 O modelo de Schön: o profissional reflexivo

Schön (2000) utiliza o termo *talento artístico profissional* para se referir aos tipos de competência que os profissionais demonstram em certas situações da prática caracterizadas como únicas, incertas e conflituosas. Esse termo está relacionado ao saber que é demonstrado naturalmente, de forma espontânea, quando um indivíduo executa ações no seu cotidiano (SCHÖN, 1983). Muitas vezes, conforme Schön (1983) explica, ao tentar descrever este conhecimento, o indivíduo não consegue ou o faz de forma inexata ou inapropriada, devido ao fato de que seu conhecimento é ordinariamente tácito e está implícito em seus modelos de ação e sentimentos em relação àquilo com que está lidando.

Segundo Schön (1983), nestes casos, o saber tem as seguintes propriedades:

- a) há ações, reconhecimento e julgamentos com que o indivíduo sabe lidar espontaneamente, sem ter que pensar sobre eles antes ou durante sua execução;
- b) freqüentemente, ocorre a inconsciência de ter aprendido a fazer coisas, por simplesmente encontrar-se fazendo-as;
- c) em alguns casos, pode haver a consciência do saber que foi subseqüentemente internalizado no indivíduo no curso da ação. Em outros casos, pode-se nunca ter a consciência do saber. Em ambos os casos, no entanto, o indivíduo é incapaz de descrever o saber que é revelado por sua ação.

O conhecimento demonstrado por um indivíduo, nestes casos, parece se dar durante o curso da ação. Schön (2000) utiliza a expressão *conhecer-na-ação* para referir-se aos tipos de conhecimento que são revelados em nossas ações inteligentes – performances físicas, publicamente observáveis, como andar de bicicleta, ou operações particulares, como a análise instantânea de uma folha de balanço contábil por um contador. Schön (2000) afirma que o *conhecer-na-ação* é um processo tácito, que acontece espontaneamente, sem deliberação consciente e que funciona, proporcionando os resultados pretendidos, enquanto a situação estiver dentro dos limites do que aprendemos a tratar como normal. Ainda de acordo com o autor, apesar de ser possível, às vezes, através da observação e da reflexão sobre nossas ações, fazer uma descrição do saber tácito implícito nelas, as descrições podem ser de diferentes tipos e dependerão do propósito e da linguagem empregada para tanto.

Entretanto, de acordo com Schön (2000), qualquer que seja a linguagem empregada, as descrições do ato de *conhecer-na-ação* serão sempre construções, pois sempre são tentativas de colocar de forma explícita e simbólica um tipo de inteligência que prima por ser tácita e espontânea. Ainda, segundo o autor, as descrições, na maioria das vezes, são distorcidas porque o processo de *conhecer-na-ação* é dinâmico e os fatos, os procedimentos e as teorias descritos são estáticos. Por exemplo, um jogador de beisebol ao pegar uma bola



arremessada antecipa-se à vinda da bola pela forma como estende e coloca sua mão em concha e pelos ajustes sequenciais que faz à medida que a bola se aproxima. Pegar uma bola é uma atividade contínua, na qual consciência, apreciação e ajuste fazem seu papel. Dificilmente, esse jogador descreveria exatamente como ele faz para pegar essa bola.

Schön (1983) afirma que o pensar e o fazer são atividades complementares, não sendo possível separá-las, pois, se tentasse ver o pensamento apenas como uma preparação para a ação e esta somente como uma implementação de pensamento, seria fácil acreditar que ao se entrar no domínio separado do pensamento, um indivíduo ficasse perdido numa infinita regressão de pensamentos. O ato de fazer complementa o pensamento nos testes, movimentos, e ensaios da ação experimental e a reflexão alimenta o fazer e seus resultados, um alimentando o outro.

De acordo com Schön (1983), qualquer pessoa ou profissional pensa sobre aquilo que está fazendo, muitas vezes até mesmo durante o fazer. O autor afirma que é possível reconhecer que o saber na ação existe, já que os indivíduos algumas vezes pensam sobre o que fazem, além de também poderem pensar sobre o que fazer enquanto executam uma atividade.

Schön (2000) diferencia o que ele chama de conhecer-na-ação e o que ele chama de *reflexão-na-ação*. Segundo o autor, o conhecer-na-ação é mais automático, rotineiro, espontâneo, isto é, tácito, enquanto a *reflexão-na-ação* surge a partir de resultados inesperados e de surpresas produzidas pela ação. O processo de *reflexão-na-ação* não é, conforme Schön (2000), tão espontâneo quanto o conhecer-na-ação, pois aquele tem uma função crítica, questionando a estrutura de pressupostos do conhecer-na-ação.

Segundo Schön (1983), a *reflexão-na-ação* surge, na maioria das vezes, da experiência da surpresa. Quando a *performance* intuitiva apresenta uma surpresa ou algo não procurado, o indivíduo lida com isso refletindo durante a ação. Em tais processos, a *reflexão* tende a focar-se nos resultados da ação, na ação em si e no saber intuitivo implícito na ação. Quando um

indivíduo se defronta com uma surpresa, ele tenta entender seu sentido e reflete sobre o seu saber que está implícito em suas ações, enfrentando-o, criticando-o, reestruturando-o e absorvendo-o nas ações.

Schön (1983) afirma que alguns dos mais interessantes exemplos ocorrem no meio de uma *performance*. Por exemplo, quando um jogador de futebol chuta uma bola, pensa sobre o que faz enquanto está executando a ação de chutar a bola, observando as mudanças de trajetórias da bola, as imperfeições do piso, a posição e a movimentação de jogadores da sua equipe e da equipe adversária, tudo isso visando alcançar seu objetivo. É todo este processo de reflexão em ação que é central à “arte” pela qual os profissionais, algumas vezes, lidam bem com situações de incerteza, instabilidade, de caráter único e que envolvem conflitos de valor.

#### **2.4.1 A prática profissional**

De acordo com Schön (2000), o processo de *conhecer-na-ação* de um profissional tem suas raízes no contexto social institucionalmente estruturado do qual compartilha uma comunidade de profissionais. Uma prática profissional, nas palavras de Schön (2000), é o domínio que uma comunidade de profissionais compartilha, como as tradições de uma vocação, expressas através de convenções de ação que incluem meios, linguagens e ferramentas distintas, operando dentro de tipos específicos de ambientes institucionais padronizados, de forma a apresentar ocorrências repetidas de tipos particulares de situações. Segundo o autor, conhecer na prática é exercitado nos ambientes institucionais particulares da profissão, organizados em termos de suas unidades de atividade características e tipos familiares de situações práticas são limitados ou facilitados pelo corpo comum de conhecimento profissional e seu sistema apreciativo.

Segundo Schön (1983), para relacionar a idéia da *reflexão-na-ação* à prática profissional, é necessário considerar *o que a prática é e como são e o que não são* os tipos de ação discutida aqui. De acordo com Schön (1983), a palavra prática é ambígua. Num primeiro sentido, refere-se à *performance* em um conjunto de situações profissionais. Noutra, remete à preparação para a *performance*. Mas a prática profissional também inclui o elemento de repetição. Um profissional, segundo o autor, é um especialista que encontra certos tipos de situações repetidamente. Ao experimentar muitas variações de um pequeno número de tipos de casos, ele está apto para realizar sua prática. Para lidar com esses casos, ele desenvolve um repertório de expectativas, imagens e técnicas que lhe proporcionam subsídios para responder ao que ele encontra. Conforme esta prática seja estável, segundo Schön (1983), no sentido de que traga sempre os mesmos tipos de casos, torna-se cada vez menos sujeita à surpresa, o que faz com que o saber do profissional na prática se torne cada vez mais tácito, espontâneo e automático, conferindo a ele e clientes os benefícios da especialização.

Apesar de que, num primeiro momento, ser um especialista em algum tipo de prática parece ser algo vantajoso, a especialização profissional, conforme Schön (1983), pode ter efeitos negativos. Alto grau de especialização pode levar à estreiteza de visão, à medida que uma prática torna-se mais repetitiva e rotineira e o saber na prática torna-se cada vez mais tácito e espontâneo, o profissional pode perder importantes oportunidades de pensar sobre o que está fazendo, pois pode não estar atento aos fenômenos que não se encaixam às categorias do seu saber em ação, supervalorizando o que sabe.

De acordo com Schön (1983), a reflexão do profissional pode servir como um corretivo a essa supervalorização. Refletindo, este indivíduo pode enfrentar e fazer uma análise crítica dos entendimentos tácitos que se desenvolveram e cresceram ao redor dos eventos repetitivos da prática especializada e pode construir novo sentido às situações de incerteza ou de caráter único através da experiência. Podemos distinguir dois tipos de

situações práticas e dois tipos diferentes de atos de conhecer apropriados a elas, apresentados no quadro seguinte, conforme Schön (2000).

**Quadro 2 – Tipos de situações encontradas na prática e formas de se resolver um problema**

<b>Tipo de situação prática</b>	<b>Resolução do problema</b>
<b>Familiar</b>	O profissional pode resolver o problema pela aplicação rotineira de fatos, regras e procedimentos derivados da bagagem profissional de conhecimentos. No planejamento urbano, por exemplo, há regras não-oficiais, mas aceitas, pelas quais um planejador pode calcular, sob dado de zoneamento regulamentado, o número de vagas de estacionamento necessárias para cada apartamento de um edifício.
<b>Tipo de situação prática</b>	<b>Resolução do problema</b>
<b>Não familiar</b>	O profissional experimenta uma surpresa que o leva a repensar seu processo de <i>conhecer-na-ação</i> de modo a ir além de regras, fatos, teorias e operações disponíveis. Ele responde àquilo que é inesperado ou anômalo através da reestruturação de algumas de suas estratégias de ação, teorias de fenômeno ou formas de conceber o problema e inventa experimentos imediatos para testar suas novas compreensões. Ele comporta-se mais como um pesquisador tentando modelar um sistema especializado do que como um “especialista” cujo comportamento é modelado.

Fonte: Schön (2000)

Conforme se verifica no quadro apresentado, o profissional pode encontrar um tipo de situação familiar que resolverá baseado em seu conhecimento tácito construído ao longo de sua vida; ou pode encontrar uma situação não familiar, para a qual inicialmente não tem resposta e terá que construí-la, repensando e questionando seu conjunto tácito de conhecimentos, fazendo experimentos que, como fim último, visam à resolução da situação.

No primeiro caso, quando a situação é familiar, de acordo com Schön (2000), reconhece-se como um caso limite às situações nas quais é possível fazer uma aplicação rotineira das regras e dos procedimentos existentes a situações problemáticas específicas. Em situações que não se adaptam perfeitamente a essas situações, o profissional tenta ajustar as regras, teorias e técnicas conhecidas a fim de resolver o problema numa forma limitada de *reflexão-na-ação*. Nos casos não familiares, reconhecem-se diagnósticos problemáticos nos quais os profissionais não apenas seguem as regras da investigação, mas também, às vezes, respondem a descobertas surpreendentes através da invenção imediata de novas regras, sendo esse tipo de *reflexão-na-ação* fundamental para o talento artístico com o qual os profissionais,

muitas vezes, compreendem situações incertas, únicas e conflituosas. Em circunstâncias como essas, o profissional experimenta uma surpresa que o leva a repensar seu processo de *conhecer-na-ação* de modo a ir além de regras, fatos, teorias e operações disponíveis, respondendo àquilo que é inesperado ou anômalo através da reestruturação de algumas de suas estratégias de ação, teorias incorporadas ou formas de conceber o problema, inventando experimentos imediatos para testar suas novas compreensões. Ele comporta-se mais como um pesquisador tentando modelar um sistema especializado do que como um “especialista” cujo comportamento é padronizado (SCHÖN, 2000). A *reflexão-na-ação* do profissional tem como base uma visão construcionista da realidade com a qual ele lida – uma visão que o leva a construir situações de sua prática, não apenas no exercício do talento artístico profissional, mas também em outros modos de competência profissional (SCHÖN, 2000).

#### **2.4.2 A *reflexão-na-ação* e sua importância**

Segundo Schön (1983), a distinção entre os processos de *reflexão-na-ação* e de *conhecer-na-ação* pode ser sutil, pois, assim como o *conhecer-na-ação*, a *reflexão-na-ação* é um processo desenvolvido sem que seja preciso descrever o que se está fazendo. O autor afirma que quando os profissionais refletem na ação, eles descrevem sua própria compreensão intuitiva, apesar de sempre haver uma lacuna entre tais descrições e a realidade a qual eles se referem, já que, quando um profissional demonstra sua arte, seu conhecimento intuitivo é sempre mais rico em informação do que qualquer descrição que ele realize.

Schön (2000) afirma que quando um indivíduo aprende a fazer algo, está apto a executar seqüências fáceis de atividade, reconhecimento, decisão e ajuste sem ter que “pensar a respeito”, já que o ato espontâneo de *conhecer-na-ação* geralmente é suficiente para responder às tarefas cotidianas. Mas, segundo o autor, nem sempre este *conhecer-na-ação* é suficiente para lidar com as situações, visto que uma rotina comum pode produzir um

resultado inesperado, um erro resistir à correção, ou, ainda, ações comuns, mesmo produzindo resultados comuns, podem ter algo considerado estranho, pelo fato de o indivíduo passar a observá-la de outra maneira, pois existe a possibilidade de sua forma de compreensão em relação ao seu meio modificar-se ao longo do tempo.

No entanto, de acordo com Schön (1983), nem sempre é possível refletir no meio de uma situação, pois há casos em que existe a necessidade de respostas imediatas, *on-line*, e uma falha pode ter sérias conseqüências. O autor argumenta que nem todas as situações práticas são deste tipo, já que a ação presente varia muito de caso para caso e, freqüentemente, há tempo para pensar sobre o que se está fazendo. Ele cita alguns exemplos para ilustrar casos em que é possível refletir durante a ação: um médico acompanhando a doença do paciente, um advogado na preparação de um caso ou um professor lidando com a dificuldade de um estudante. Segundo Schön (1983), em processos como estes que podem se estender por semanas, meses ou anos, episódios pautados por rápidos movimentos são pontuados por intervalos que proporcionam a oportunidade para a reflexão.

Em sua prática profissional, um profissional defronta-se com muitas experiências que podem ser familiares e conhecidas ou não familiares e desconhecidas, conforme foi mencionado na seção anterior. Segundo Schön (2000), todas experiências do tipo não familiar ou desconhecida, agradáveis e desagradáveis, contêm um elemento de surpresa, ou seja, algo não está de acordo com as expectativas. Em uma tentativa de preservar a constância de nossos padrões normais de *conhecer-na-ação*, é possível responder à ação colocando-a de lado, ignorando seletivamente os sinais que a produzem ou é possível responder a ela através da reflexão, o que pode ser feito de duas formas: retrospectivamente ou na ação.

No primeiro caso, de acordo com Schön (1983, 2000), os *profissionais* refletem sobre seu saber na prática quando relembram um projeto pelo qual tiveram responsabilidade ou uma situação que vivenciaram, pensando retrospectivamente sobre o que fizeram, a fim de

descobrir como seu ato de *conhecer-na-ação* pode ter contribuído para um resultado inesperado, explorando as compreensões obtidas através da situação experienciada. Isto pode ser feito de maneira despretensiosa ou por meio de um esforço visando à preparação para eventuais casos futuros, após o fato, em um ambiente de tranquilidade, ou com uma pausa no meio da ação, com o objetivo de “parar e pensar” sobre o que se está fazendo. Em ambos os casos, a reflexão não tem qualquer conexão com a ação presente.

Além desse tipo de reflexão que acontece graças à memória, como alternativa, pode ocorrer a reflexão no meio da ação, sem necessidade de interrupção para pensar, o que Schön (1983, 2000) define como *reflexão-na-ação*. A *reflexão-na-ação*, conforme Schön, (2000) tem função crítica que visa ao questionamento da estrutura de pressupostos do *conhecer-na-ação*. Isto ocorre justamente pelo fato de a necessidade da *reflexão-na-ação* acontecer em meio a situações de incerteza, não familiares e desconhecidas que o *profissional* encontra, casos em que o seu *conhecer-na-ação* não servem para resolver suas demandas.

De acordo com Schön (1983), quando um *profissional* reflete durante e sobre sua prática, os possíveis objetos de sua reflexão são tão variados quanto os tipos de fenômenos perante ele e seus sistemas de *conhecer-na-ação*, ou seja, ele pode refletir sobre as normas tácitas e apreciações em que baseia um julgamento ou sobre as estratégias ou teorias implícitas em um modelo de comportamento; pode refletir sobre o sentimento de uma situação que o levou a adotar um curso particular de ação; sobre a maneira pela qual estruturou o problema que esta tentando solucionar; ou sobre o papel que ele construiu para si mesmo dentro de um contexto institucional mais amplo. Schön afirma que a *reflexão-na-ação*, nesses vários modos, é central à arte pela qual os *profissionais* lidam com as tensas situações problemáticas da prática.

Quando o *profissional* se defronta com essas situações desconhecidas, não familiares e inicia sua *reflexão-na-ação*, além de refletir sobre os diversos fatores mencionados

anteriormente, ainda tem que levar em conta outros aspectos que influenciam seu processo de *reflexão-na-ação*. De acordo com Schön (1983), entre eles, estão: o contexto institucional ou sistema apreciativo, já que todos os papéis profissionais, de alguma forma, estão embebidos por um ambiente específico ou sistema apreciativo que os afeta; seu repertório, que é formado pelo seu conjunto de conhecimentos acumulados ao longo do tempo a partir de suas experiências; mídia e linguagem, etc. De acordo com o autor, alguns desses fatores podem ser modificados pela reflexão do *profissional*, já que a *reflexão-na-ação* interage com o seu objeto, sua experiência. Isto acontece quando o *profissional* inicia um processo de conversação reflexiva com a situação (SCHÖN, 1983, 2000), sendo este o momento em que o *profissional* investiga, questiona e interpreta sua ação, seus movimentos e os resultados obtidos, em busca da solução ou resposta para lidar com a situação não familiar, surpreendente, inesperada e incerta com a qual se defrontou durante sua prática profissional.

A seguir, nas próximas seções, serão abordados a “conversação reflexiva com a situação”, “repertórios” e os “experimentos imediatos”, fatores importantes na compreensão do processo de *reflexão-na-ação*.

#### **2. 4.3 Conversando reflexivamente com a situação**

O processo de investigação, conforme Schön (2000), pode ser descrito como seqüência de “momentos” em um processo de *reflexão-na-ação*. Inicialmente, há uma situação de ação para a qual o indivíduo traz respostas espontâneas e de rotina, que revelam um processo de *conhecer-na-ação* que pode ser descrito em termos de estratégias, compreensão de fenômenos e formas de conceber uma tarefa ou problema adequado à situação. Estas respostas de rotina produzem uma surpresa – um resultado inesperado, agradável ou desagradável, que não se encaixa nas categorias do *conhecer-na-ação* - que traz



à tona a reflexão. Esta reflexão é, pelo menos em alguma medida, consciente, ainda que não seja descrita por meio de palavras e tem uma função crítica, levando ao questionamento da estrutura dos pressupostos do ato de *conhecer-na-ação*. O *profissional* começa a pensar criticamente sobre o que o levou a essa situação difícil ou a essa oportunidade e pode, nesse processo, reestruturar as estratégias de ação, suas compreensões dos fenômenos ou as formas de conceber os problemas. Na seqüência, a reflexão gera o experimento imediato, momento em que novas ações são experimentadas com o objetivo de explorar os fenômenos recém-observados, testar nossas compreensões experimentais acerca deles ou afirmar as ações que foram inventadas para mudar as coisas para melhor.

Schön (1983) afirma que *profissionais* em diferentes tipos de atividades de trabalho revelam similaridades na arte de sua prática, e, especialmente, na arte de investigação com a qual, algumas vezes, enfrentam situações de incerteza, instabilidade e de caráter único. Para lidar com os tipos de situações, os *profissionais* começam a investigar, questionar e interpretar sua experiência.

Segundo Schön (1983), quando um *profissional* reflete na ação, torna-se um pesquisador, um investigador no contexto prático, construindo, independentemente de categorias de teorias e técnicas estabelecidas, uma nova teoria a partir do caso único. O investigador, em seu processo de investigação, busca a compreensão e a resolução da situação problemática, não separando o pensar do fazer, raciocinando de forma a tomar uma decisão que possa ser convertida em ação, já que sua experimentação é um tipo de ação implementada a partir da construção da sua investigação. Nas palavras de Schön (1983), o *profissional* mantém conversação com a situação, refletindo durante a ação de compreensão do problema, elaborando as estratégias de ação que vão guiar seus próximos movimentos.

De acordo com Schön (1983), quando o *profissional* se encontra envolvido numa situação problemática que ele não pode converter em problema administrável, ou seja, quando

o fenômeno que está ocorrendo não encontra correspondência com suas categorias do saber na prática, apresentando-se como um situação de caráter único ou instável, ele pode externar e criticar sua compreensão inicial do fenômeno, construir nova forma de lidar com o problema, fazendo uma nova descrição dele para testar a nova descrição por meio da realização de um experimento imediato, tentando buscar nova compreensão da situação. O *profissional*, então, toma o problema reformulado e conduz um experimento para descobrir que conseqüências e implicações podem ser obtidas para prosseguir, verificando o que pode ser feito para reconstruir ou reajustar a situação e adaptá-la, buscando isto através de uma teia de movimentos que levam à descoberta de novas implicações e apreciações, que rendem novos fenômenos a serem compreendidos, problemas a serem solucionados ou oportunidades a serem exploradas.

De acordo com Schön (1983), os movimentos do *profissional* também produzem mudanças não entendidas que fornecem às situações novos significados, provocando nova conversação com a situação, o que gera a reconstrução e o reajuste à situação uma vez mais. Em sua conversação reflexiva, os esforços do *profissional*, em busca da resolução do problema reformulado, rendem novas descobertas que clamam por nova *reflexão-na-ação*. Cria-se um processo em espiral através de estágios de apreciação, ação e reapreciação. A situação única e incerta vem a ser compreendida através da tentativa de mudá-la e sua mudança se dá através da tentativa de compreendê-la. Então, o *profissional* avalia seu experimento em reconstruir e reajustar a situação problemática não somente pela sua habilidade em resolver um novo problema que ele encontrou, mas por suas apreciações dos efeitos não entendidos da ação, e especialmente por sua habilidade, em conversação com a situação, em fazer ou construir um artefato que seja coerente e uma idéia que seja compreensível.

Segundo Schön (1983), a relação do investigador com a situação é transacional, pois ele molda a situação, em conversação com ela, de forma que seus próprios modelos e apreciações também sejam moldados pela situação. O fenômeno que este investigador procura compreender é parcialmente de sua própria construção, já que ele faz parte de uma situação que está buscando compreender. Esta é outra forma de dizer que a ação na qual ele testa suas hipóteses é também um movimento de tentativa de realizar uma mudança desejada numa situação, e uma investigação pela qual ele a explora. O investigador compreende a situação tentando mudá-la e considera as mudanças resultantes não como defeito do método experimental, mas como essência de seu sucesso.

De acordo com Schön (1983), a forma que o investigador deve refletir na ação e como ele irá conduzir seus experimentos dependerá das mudanças produzidas por seus movimentos. O Quadro 3 mostra a relação entre as conseqüências e a desejabilidade dos movimentos do investigador:

**Quadro 3 – Conseqüências e desejabilidade dos movimentos do investigador**

Conseqüências em relação à intenção	Desejabilidade de todas as conseqüências percebidas, intencionais ou não intencionais
1- Surpresa	Indesejável
2- Surpresa	Desejável ou Neutra
3- Sem surpresa	Desejável ou Neutra
4- Sem surpresa	Indesejável

Fonte: Schön (1983)

Conforme Schön (1983), o primeiro caso indicado no Quadro 3 é um típico caso de reflexão em ação. O movimento falha em produzir um resultado intencional, e suas conseqüências, intencionais ou não intencionais, são consideradas indesejáveis. De acordo com o autor, quando a execução de um movimento falha em atingir sua intenção inicial, ocorre a produção de conseqüências consideradas indesejáveis, fazendo com que o investigador enfrente a teoria implícita no movimento, criticando-o, reestruturando-o, e testando nova teoria, criando um movimento consistente com ela. A seqüência de

aprendizagem, iniciada pela não ocorrência do movimento, termina quando nova teoria leva a novo movimento desejável.

No segundo caso, a expectativa do investigador é desapontadora, mas as conseqüências são consideradas desejáveis. A teoria associada é refutada, mas o movimento é afirmado.

No terceiro caso, o movimento produz o resultado que se esperava e suas conseqüências são as desejadas. Não há necessidade de *reflexão-na-ação*, ao menos que o investigador – mais uma vez considerando o caso presente como uma preparação para casos futuros – questionar a si mesmo sobre seu sucesso presente.

No quarto caso, o movimento produz os resultados esperados, mas ele também causa mudanças não pretendidas que são encontradas e são insatisfatórias.

Conforme Schön (1983), numa conversação reflexiva do *profissional* com a situação que ele trata como única e incerta, ele funciona como um agente. Através da sua transação com a situação, ele a molda e faz de si mesmo uma parte dela, incluindo sua própria contribuição à experiência. Ao mesmo tempo que o investigador molda a situação para seu modelo, ele deve manter-se aberto ao que este evento pode lhe responder. Ele deve estar disposto a entrar em novas confusões e incerteza, devendo adotar um tipo de dupla-visão, agindo de acordo com sua visão adotada, mas reconhecendo seu poder de alterá-la posteriormente, a fim de dar novo sentido a sua transação com a situação. Isto se torna mais difícil de fazer conforme o processo progride. Suas escolhas tornam-se comprometidas e seus movimentos, cada vez mais irreversíveis. No entanto, se o investigador mantém sua dupla-visão, até mesmo quando o comprometimento com um modelo escolhido é alto, ele aumenta as chances de chegar a nível mais profundo e amplamente coerente entre artefato e idéia.

#### 2.4.4 Repertórios

De acordo com Schön (2000), a capacidade que os indivíduos têm de ver situações não-familiares como familiares e de proceder nas primeiras como já faziam nas anteriores é o que os habilita a associar uma experiência passada ao caso único. É esta capacidade de ver e fazer como que lhes permite dar um sentido a problemas que não se encaixam em regras existentes.

Como um investigador pode usar o que já sabe em uma situação que ele considera única? Para responder esta indagação, Schön (1983, 2000) afirma que o indivíduo não pode aplicar uma regra formada pela experiência passada, já que cada situação apresenta suas peculiaridades que a diferenciam de outras situações, e tampouco pode inventar uma nova descrição a partir do nada, sem nenhuma referência ao que já sabe. Ele usa sua experiência e conhecimento e constrói um repertório de exemplos, imagens, compreensões e ações que estão acessíveis a ele para o entendimento e a ação.

Segundo Schön (1983, 2000), quando um *professional* identifica semelhanças numa situação que percebe como única em relação a outra experiência vivida, ele a vê como se fosse algo presente em seu repertório, o que não significa a inclusão da situação atual sob uma categoria ou regra familiar, já que ela é única, além de ser tanto semelhante como diferente da situação familiar. Schön (2000) afirma que da mesma forma que não consegue, a princípio, articular as diferenças e as semelhanças dos problemas, o *professional* é incapaz, em um primeiro momento, de articular as diferenças e as semelhanças de seus procedimentos para resolver esses problemas.

Nesses casos, de acordo com Schön (1983), o *professional* pode ajustar o novo problema e resolvê-lo, utilizando procedimentos tanto similares como diferentes daqueles que já usou anteriormente. Como vê o novo problema como uma variação do anterior, então seu

novo comportamento para sua resolução é uma variação da solução antiga. O investigador pode refletir sobre as similaridades e diferenças que percebe, fazendo isso por comparação consciente das duas situações ou descrevendo esta situação a luz da referência tácita da outra.

De acordo com Schön (2000), cada nova experiência de reflexão durante a ação enriquece o repertório. A *reflexão-na-ação* é um caso único que pode ser generalizado para outros casos. Todavia, segundo Schön (2000), o investigador pode refletir sobre as semelhanças e diferenças que ele percebeu ou experimentou, comparando conscientemente as duas situações ou descrevendo a situação atual à luz de uma referência tácita à outra. As descrições posteriores da situação são reflexões e elaborações da primeira, percepções desarticuladas de semelhança e diferença.

Schön (2000) afirma que o talento artístico de um *professional* depende da variedade do repertório que traz para situações não-familiares. Por ser capaz de entender sua singularidade, ele não precisa reduzi-la a exemplos de categorias padronizadas. Além disso, cada experiência nova de *reflexão-na-ação* enriquece o repertório. A *reflexão-na-ação* em um caso único pode ser generalizada para outros casos, não trazendo à tona princípios gerais, mas contribuindo para o repertório de temas exemplares do *professional*, a partir dos quais, em casos posteriores de sua prática, poderá compor novas variações.

#### **2.4.5 Rigor em experimentos imediatos**

Schön (2000) afirma que quando um *professional* se defronta com nova situação como sendo elemento do seu repertório, ele identifica nova forma de vê-la e outra possibilidade de agir, mas a adequação e a utilidade de sua nova visão ainda devem ser descobertas durante a ação. A *reflexão-na-ação* necessariamente envolve experimentação. No sentido mais genérico, experimentar é o ato que busca ver a que a ação leva. A situação prática

freqüentemente muda rapidamente e pode mudar durante o experimento, já que variáveis freqüentemente estão interligadas e o investigador não pode separá-las.

De acordo com Schön (1983, 2000), ao ser defrontado com algum fenômeno que ele vê como único, o investigador traz algum elemento de seu repertório familiar que ele trata como exemplar ou metáfora para o novo fenômeno. Assim que o investigador reflete sobre as similaridades percebidas, ele formula novas hipóteses, testando-as através de ações experimentais que funcionam como movimentos para aprimorar a situação e como exames para explorá-la.

Segundo Schön (1983), devido ao fato de o papel do modelo (frame) permanecer relativamente constante de situação para situação, ele limita o escopo da prática e provê uma referência que permite ao profissional construir um repertório cumulativo de exemplares, fatos e descrições. Essas características distintivas da experimentação na prática carregam consigo normas distintivas de rigor. O investigador que reflete na ação joga com a situação um jogo no qual ele está limitado por considerações pertinentes a três níveis de experimento: a experimentação, o teste de ações e o teste de hipóteses. Seu interesse primeiro é mudar a situação. Porém, se ignorar as resistências dessa situação à mudança, ele acaba simplesmente por ratificá-la. Ele experimenta com rigor quando se esforça para fazer a situação conformar-se com a visão que tem dela, enquanto permanece aberto a indivíduos de seu fracasso em fazê-lo. O investigador deve estar aberto a aprender, através da reflexão sobre a resistência da situação, que sua hipótese é inadequada e de que forma isso acontece. Além disso, ele completa seu jogo em relação a um alvo em movimento, mudando os fenômenos à medida que experimenta.

#### 2.4.6 Gerentes e Reflexão

Conforme afirma Schön (1983), em administração e em outros campos, ‘arte’ tem um significado duplo: pode significar julgamento e habilidade intuitivos, o sentimento por um fenômeno e por uma ação denominada pelo autor como *conhecer-na-ação*. Mas, ela também pode designar a reflexão de um gerente, no contexto de ação, sobre um fenômeno no qual ele percebe como incongruente com seus entendimentos intuitivos.

De acordo com Schön (1983), os gerentes têm se tornado cada vez mais sensíveis ao fenômeno da incerteza, da mudança e do caráter único dos eventos. Nos últimos 20 anos, tem sido lugar comum falar de ambientes turbulentos, assim como tem se tornado perceptível que grande parte dos problemas não é resolvida apenas por técnicas de análise de custo-benefício ou análise probabilística. Segundo Schön (1983), cada vez mais, os gerentes se tornam cientes de que são freqüentemente confrontados com situações únicas para as quais devem responder sob condições de estresse e com restrições de tempo, o que não permite espaço para extensos cálculos ou análises, tendo que utilizar menos técnicas e mais intuição.

Existe ampla crença, segundo Schön (1983), de que os gerentes aprendem a ser efetivos não primariamente através do estudo de teorias e técnicas, mas através de grande e variada prática na análise de problemas de negócios, o que lhes proporciona a construção de genérica capacidade para resolver problemas. O autor afirma que, ao mesmo tempo em que a ciência e a técnica de gerenciamento cresceram em poder e prestígio, houve crescente consciência da importância de uma arte de gerenciar a ser utilizada nas situações importantes de incerteza, instabilidade e de caráter único, e nos momentos da prática diária que dependem do exercício espontâneo da arte intuitiva.

De acordo com Schön (1983), os gerentes refletem na ação, sendo que, em algumas vezes, quando a reflexão é disparada pela incerteza, o gerente se questiona: “Isto é confuso;



como eu posso entender isso?” Outras vezes, quando o senso de oportunidade provoca a reflexão, o gerente se pergunta: “Como eu posso fazer isso?” Quando um gerente é surpreendido pelo sucesso de seu conhecimento intuitivo, ele pergunta a si mesmo, “O que eu fiz realmente?”. O autor diz, como mencionado nas seções anteriores, que o processo de reflexão consiste em confrontar a situação, criticá-la, reestruturá-la e testar a compreensão intuitiva do fenômeno experienciado, freqüentemente tomando a forma de uma conversação reflexiva com a situação; sendo que a *reflexão-na-ação* dos gerentes é distinta de outros tipos de reflexão, já que eles operam num contexto organizacional e lidam com o fenômeno organizacional, baseando-se em repertórios de desenvolvimento do conhecimento organizacional.

Quando um gerente reflete na ação, afirma Schön (1983), ele busca subsídios em seu estoque de conhecimento organizacional, adaptando-o a algum exemplo presente, funcionando como um agente de aprendizagem organizacional, aumentando ou reestruturando, em sua presente investigação, o estoque de conhecimento que ele terá disponível para investigações futuras. O escopo e a direção da *reflexão-na-ação* do gerente são fortemente influenciados e podem ser severamente limitados pelo sistema de aprendizagem da organização na qual ele trabalha. De acordo com o autor, à medida que um gerente identifica sinais de que algo está acontecendo de maneira errada em sua organização, ele usualmente não tem clareza ou um consenso sobre o problema. Em situações, de acordo com Schön (1983), nas quais os gerentes tentam entender o sentido do fenômeno único por trás deles, eles enfrentam e questionam sua compreensão intuitiva e, objetivando testar suas novas interpretações, fazem experimentos imediatos. O autor complementa essa idéia afirmando que, freqüentemente, os experimentos dos gerentes trazem resultados que os levam a reformular suas questões, provocando seu envolvimento em conversações reflexivas com a situação.

Com o intuito de enriquecer e complementar a sustentação teórica deste estudo, além do modelo de Schön, buscou-se apoio no modelo de Seibert e Daudelin (1999) apresentado a seguir.

## **2.5 Modelo de Seibert e Daudelin**

Seibert e Daudelin (1999) afirmam que ser evidente que os gerentes aprendem, principalmente, a partir da experiência. De acordo com os autores, uma experiência promove aprendizagem e desenvolvimento quando ela proporciona desafios ao indivíduo que vão além de suas atuais capacidades. O fato de uma pessoa ter uma experiência, mesmo que seja de um tipo desafiante, não garante que haverá a aprendizagem de algo, pois, a aprendizagem somente ocorrerá após os gerentes atribuírem significado a sua experiência, ou seja, após compreenderem os dados fornecidos por ela, sendo que este significado é obtido através da reflexão (SEIBERT E DAUDELIN, 1999).

Seibert e Daudelin (1999) definem reflexão, inicialmente, como o exame cognitivo da experiência. Segundo os autores, reflexão envolve a atividade mental de tomar materiais do meio externo, trazê-los para dentro da mente, filtrá-los através das experiências passadas, examiná-los e buscar seu entendimento. Quando esta atividade é efetiva, ocorre aprendizagem, já que os gerentes desenvolvem inferências sobre formas potenciais de responder às demandas que eles enfrentam em sua experiência. A reflexão gerencial, conforme definição de Seibert e Daudelin (1999), é a atividade mental em que o gerente se engaja com objetivo de tentar entender o sentido de sua experiência. Os autores dividem a reflexão gerencial em dois tipos: reflexão ativa e reflexão pró-ativa.

A reflexão ativa acontece espontaneamente aos gerentes quando se engajam em experiências de desenvolvimento. Trata-se de uma experiência considerada desafiante a que

ocorre em situação de trabalho e leva os gerentes além dos limites de suas capacidades atuais, proporcionando-lhes oportunidades de aprendizagem e crescimento. A reflexão ativa acontece a partir de diálogo interno envolvendo momentos de investigação e interpretação, com o intuito de conseguir discernimento em relação à experiência. Através da reflexão ativa, os gerentes não apenas desenvolvem uma compreensão básica de sua experiência, mas também apreciam a aprendizagem requerida para lidar de forma bem sucedida com a situação.

Já a reflexão pró-ativa tem caráter formal e acontece somente se os gerentes são providos com a oportunidade para que ela ocorra; o que envolve sua remoção da experiência, a fim de analisá-la deliberadamente e entender o seu significado. A reflexão pró-ativa consiste em trazer para o presente uma experiência do passado para cuidadosamente e persistentemente ponderar seu significado ao eu (*self*) através do desenvolvimento de inferências. Este tipo de reflexão capacita os gerentes a exteriorizar e consolidar a aprendizagem que é inerente a sua experiência. Os conceitos de reflexão ativa e pró-ativa serão detalhados no transcorrer das próximas seções.

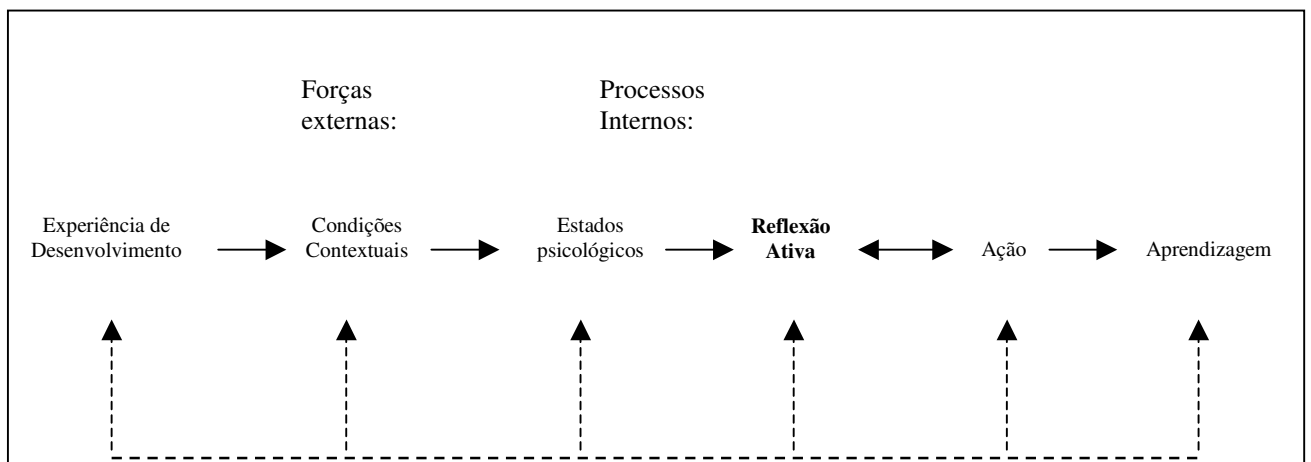
### **2.5.1 O papel da *reflexão ativa* na aprendizagem**

Seibert e Daudelin (1999) afirmam que, apesar de a reflexão poder ser pensada como oposta ao componente ativo da aprendizagem pela experiência, ela não é uma atividade passiva, pois a reflexão é um processo mental ativo, intrinsecamente ligado à ação, pelo qual os gerentes tentam compreender sua experiência. A reflexão é um processo mental que envolve mais que um simples saber cognitivo ou raciocínio básico; ela envolve a exploração que resulta em novas descobertas e apreciações. Gerentes que refletem fazem questionamentos de si mesmos e das experiências nas quais estão envolvidos, explorando ativamente seus significados (SEIBERT E DAUDELIN, 1999).

O termo reflexão ativa é usado aqui para descrever o tipo de reflexão que acontece durante uma experiência de desenvolvimento. Seibert e Daudelin (1999) definem reflexão ativa como a atividade que contribui para a aprendizagem durante uma experiência de desenvolvimento, através de diálogo interno envolvendo momentos de investigação e interpretação com a intenção de produzir discernimento da experiência. Ela envolve o processo que acontece na mente do gerente quando ele tenta lidar com informações novas e intrigantes.

Esta seção tem como objetivo elucidar o processo interno cognitivo de reflexão ativa durante experiências de desenvolvimento no trabalho, buscando descrever como se dá esse processo que acontece quando os gerentes refletem naturalmente.

Seibert e Daudelin (1999) propuseram um modelo conceitual do papel da reflexão ativa na aprendizagem gerencial, conforme Figura 2.



**Figura 2 - Modelo conceitual do papel da reflexão ativa**

Fonte: Seibert e Daudelin (1999)

De acordo com este modelo, a reflexão ativa inicia a partir de um desafio genuíno, chamado de experiência de desenvolvimento. Apesar de diferenças individuais existirem, o modelo assume que existem forças nas organizações que são poderosas o suficiente para transcender o conjunto de diferenças individuais e produzir efeitos consistentes. Tão importante quanto as condições contextuais, é o fato de que sua influência não ocorre

diretamente sobre a reflexão. Em vez disso, estas forças externas atuam sobre o gerente, resultando em estados psicológicos particulares internos que, por sua vez, estimulam a reflexão ativa. O termo “estado psicológico” refere-se à maneira pelas quais as condições no contexto organizacional são experienciadas pelo gerente.

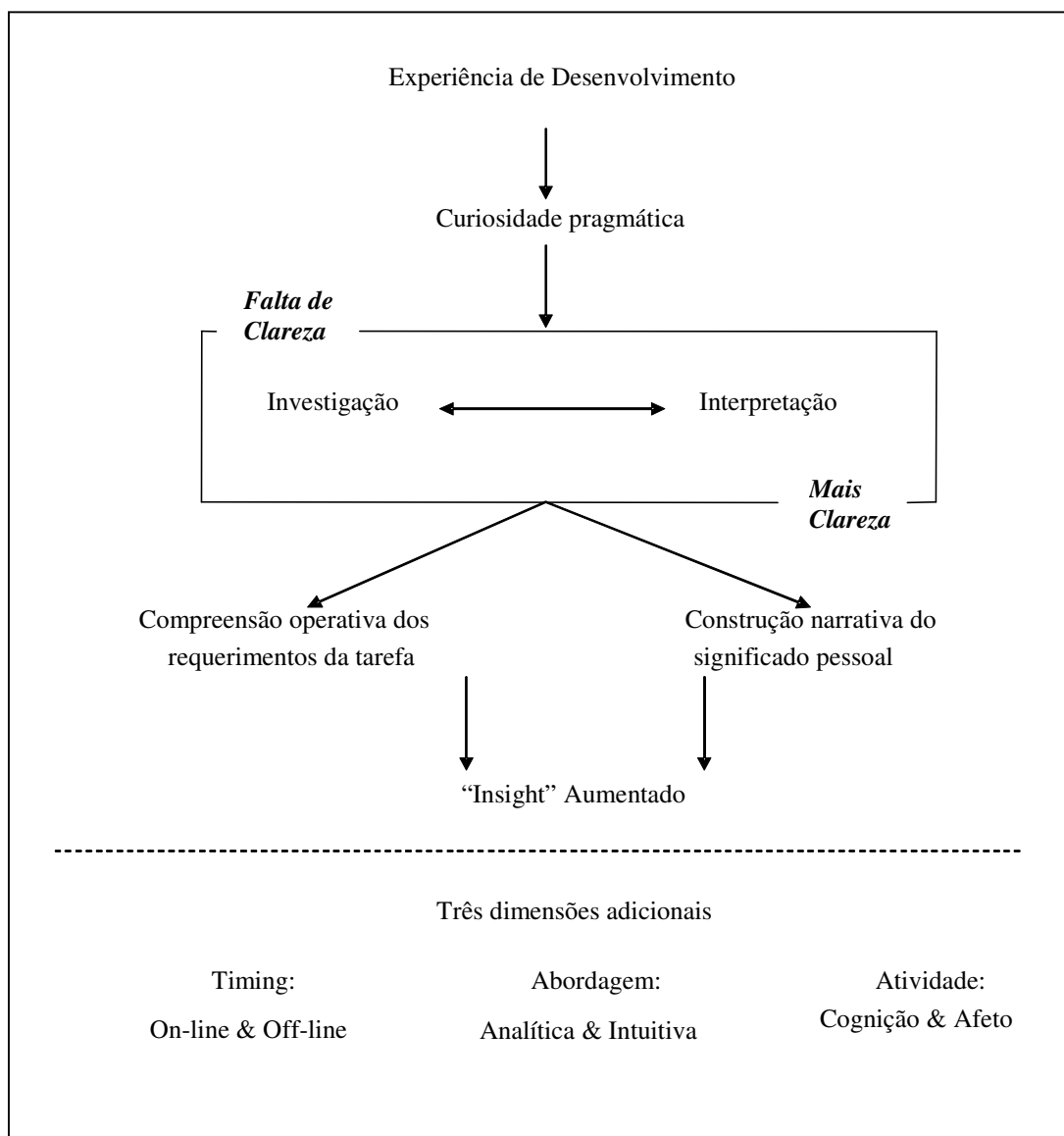
A importância dada aos estados psicológicos é baseada na premissa de que a experiência psicológica do trabalho direciona as atitudes e comportamentos das pessoas. A reflexão, sofrendo tanto influências das forças externas quanto dos estados internos, acontece a partir de momentos de investigação e interpretação, quando o gerente obtém mais clareza da situação em que está envolvido e começa a agir. O processo entre reflexão e ação é similar à conversação com a situação de Schön (1983, 1987), mencionada na seção anterior. Isto pode ser constatado na Figura 2, já que a seta entre esses dois processos é bidirecional, em relacionamento cíclico, no lugar de linear, sendo que a reflexão causa a ação que, por sua vez, gera nova reflexão, interação que como fim último produz aprendizagem.

As linhas pontilhadas na Figura 2 indicam que os resultados da aprendizagem modificam os outros elementos do processo de aprendizagem pela experiência. Assim, Seibert e Daudelin (1999) afirmam que a reflexão é necessária para a aprendizagem ocorrer, mas também consideram que a reflexão sozinha não é suficiente para produzir aprendizagem a partir da experiência. A seguir, serão apresentados mais detalhes sobre o papel da reflexão ativa, da ação e da aprendizagem no modelo proposto. Forças externas e estados internos serão discutidos na seqüência.

O modelo da Figura 2 apresenta o papel da reflexão no processo de aprendizagem. Seibert e Daudelin verificaram que a aprendizagem ocorre, assim como a reflexão se inicia, a partir de uma experiência de desenvolvimento. Os autores também constataram que o gerente é influenciado por condições contextuais, que por sua vez influenciam seus estados psicológicos. Levando em consideração estes fatores, o gerente engaja-se num ciclo de ação e

reflexão, comportamentalmente respondendo à experiência e cognitivamente processando o que está acontecendo. Este movimento de ir e vir entre agir e refletir, em última instância, produz aprendizagem.

O processo de reflexão ativa é ilustrado na Figura 3. Conforme mencionado, o processo de aprendizagem inicia-se a partir de uma experiência de desenvolvimento e é a partir de experiências deste tipo que os gerentes engajam-se em pensamentos do tipo reflexivo.



**Figura 3 – Modelo do processo de Reflexão ativa**

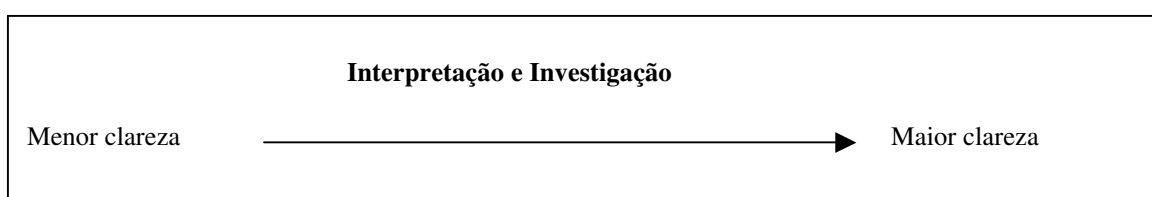
Fonte: Seibert e Daudelin (1999)

De acordo com Seibert e Daudelin (1999), o aspecto principal de uma experiência de desenvolvimento é que ela desafia o gerente. Quanto maior o interesse em descobrir como o desafio pode ser superado, mais profunda será a reflexão, ou seja, mais a experiência será examinada cognitivamente.

Seibert e Daudelin (1999) afirmam que a necessidade dos gerentes em saber não é motivada pelo conhecimento, mas por um desejo prático de tornarem-se capazes de desenvolver novas responsabilidades (no modelo, isto é designado como curiosidade pragmática). Desde que a situação não seja familiar, os pensamentos iniciais são de uma variedade questionadora ou investigativa: O que está acontecendo aqui? O que eu preciso saber? Como devo proceder? Tudo isto ocorre em meio à incerteza e falta de clareza. Experiências de desenvolvimento desafiadoras são repletas de ambigüidade e obscuridade.

De acordo com Seibert e Daudelin (1999) uma vez que questões são formadas através da investigação, tentativas são feitas para desenvolver respostas ou interpretações para estas questões. Essas respostas vêm em forma de interpretações porque as questões a mão são complexas demais para respostas simples e diretas e porque os gerentes têm habilidades de processamento de informação limitadas. Interpretações iniciais são formadas baseadas no conhecimento existente e nas primeiras impressões da situação.

Apesar disto subsidiar uma base inicial para a ação, conforme Seibert e Daudelin (1999) elas usualmente provêm isso de forma inadequada, resultando em mais investigação, e interpretação. Com o passar do tempo, a interpretação torna-se cada vez mais refinada e ela traduz a complexidade da experiência em termos compreensíveis. A incerteza inicial da situação começa a dar espaço para emergente sentido de clareza, conforme se observa na Figura 4.



**Figura 4 – Papel dos processos de interpretação e investigação**  
Fonte: O autor desta Dissertação

O processo de reflexão ativa dos gerentes movimenta-se para frente e para trás entre os momentos de investigação e interpretação no curso da experiência, na forma de diálogo interno, num esforço em produzir *insight* ampliado (SEIBERT E DAUDELIN, 1999). Este diálogo interno de investigação e interpretação representa a essência do pensamento reflexivo ativo. Ele pode ser orientado, conforme Seibert e Daudelin (1999), em uma de duas formas: operativamente ou narrativamente.

De acordo com Seibert e Daudelin (1999), a reflexão operativa contribui para a aprendizagem de tarefas e envolve o pensamento orientado a estas. As questões sob reflexão são tarefas de trabalho e requerimentos, questões de negócio, problemas técnicos, e a aprendizagem técnica requerida para lidar com eles. O propósito da reflexão operativa é habilitar os gerentes a tomar ações efetivas em sua situação: ela os ajuda a “operar” numa situação. Quando refletem em uma forma operativa, gerentes são imersos nos detalhes de suas experiências. Eles precisam refletir a fim de aprenderem algo e resolverem seus problemas operacionais. Esta é a reflexão cujo propósito é tornar os gerentes aptos a tomar ações efetivas (ou “operar”) nas situações com as quais se defrontam.

Já a reflexão narrativa, em contraste, é mais pessoal, determinando o que a experiência significa para o gerente, proporcionando a criação de significado da experiência para si, quase como pela construção de uma história pessoal (daí o uso do termo narrativa). O termo narrativa é usado para descrever investigação e interpretação que são orientados para o eu (*self*) porque os gerentes expressam essa reflexão apesar de estarem construindo uma história pessoal. Eles pensam profundamente sobre suas experiências, não apenas em relação a como lidar com as tarefas de negócio a mão, mas também em termos de como as experiências se encaixam em suas carreiras e vidas. A reflexão narrativa é consistente com visões interpretativas de desenvolvimento de adultos, cujo desenvolvimento do modelo se dá durante a construção subjetiva individual do curso de uma vida ou história. Se a reflexão ativa exige



tentar descobrir a realidade objetiva dos eventos numa experiência, então a reflexão narrativa envolve o trabalho de construir o significado pessoal da experiência para alguém.

Segundo Seibert e Daudelin (1999), o resultado da reflexão ativa é usualmente o aumento de *insight* na experiência ou um aspecto dela; especificamente, o que a experiência realmente envolve, o que ela significa e o que deveria ser feito sobre ela. O gerente não tem necessariamente o *insight* completo, mas ele tem mais *insight* do que e sobre quando começou a refletir. Segundo os autores, *insights* emergem de interpretações específicas que um gerente desenvolve durante uma experiência e são mais amplos e gerais que interpretações específicas. Apesar de poderem ser modificados, são menos mutáveis, porque foram obtidos pelo resultado de várias iterações/repetições de investigação e interpretação. Finalmente, apesar das interpretações serem percebidas como jornadas em vez de destinos, o *insight* é mais estreitamente um destino ou resultado último da reflexão ativa. Desenvolver *insight* significa que os gerentes satisfizeram aquela curiosidade pragmática inicial.

### **2.5.2 Os principais processos da reflexão ativa e as suas dimensões**

Vista como um processo cognitivo, a reflexão ativa é descrita como diálogo interno entre momentos de investigação e interpretação. Conforme Seibert e Daudelin (1999), durante este processo, os gerentes formulam questões, interpretam as informações que recebem e desenvolvem *insights*. Eles esforçam-se em entender todos os novos, ambíguos e confusos estímulos que encontram. A resposta inicial em serem curiosos sobre todos estes estímulos é descobrir o que todos eles significam

A investigação e a interpretação representam dois momentos da reflexão que interagem repetidamente. Eles devem ser interdependentes caso o gerente queira mover-se de um estado de ignorância e incompetência para um estado de *insight* ampliado e habilidade.

Estes dois momentos da reflexão ativa serão apresentados a seguir, a fim de se obter uma maior compreensão sobre eles.

De acordo com Seibert e Daudelin (1999), a investigação é o primeiro momento da reflexão e envolve a formulação de questões na busca por informação e compreensão. Desde que as situações com que os gerentes se defrontam não sejam familiares, os pensamentos iniciais são: O que está acontecendo aqui? O que eu preciso saber? Como devo agir?

A investigação representa a resposta inicial dos gerentes a algo não familiar. Depois que as questões são formadas e a ação é tomada para coletar informações relevantes, os dados tornam-se disponíveis e, então, são processados mentalmente, organizados e decifrados num esforço de entender seu sentido. Através desse momento de reflexão, informações começam a ser traduzidas em conhecimento e o gerente começa a entender questões-chave e determinar que tipo de aprendizagem é requerida para lidar com elas.

O termo interpretação, segundo Seibert e Daudelin (1999), é usado para descrever este momento de reflexão porque as questões que os gerentes estão investigando são complexas demais e indeterminadas para resultar em respostas isentas de ambigüidade. Interpretações são geralmente provisórias e sujeitas a revisão. Elas também têm um elemento de subjetividade, em que uma situação poderia ser razoavelmente entendida em mais de uma forma. Certamente, algumas interpretações capturam a realidade de forma mais acurada e válida que outras, mas raramente há uma única interpretação correta.

A aprendizagem em que os gerentes estão envolvidos no seu dia-a-dia contrasta com abordagens convencionais e estruturadas para o desenvolvimento gerencial, em que os objetivos de aprendizagem explicitamente são definidos e usados para acessar os resultados aprendidos. Esta abordagem funciona bem para tarefas relativamente simples ensinadas em ambiente controlado (como uma sala de aula); em tais situações, é mais provável que se encontrem respostas “certas”. Experiências de desenvolvimento no trabalho, em contraste,

são, por definição, mal definidas e fluidas. O que é aprendido, assim como a forma como é aprendido, resulta de um processo interpretativo. Como os gerentes estão lidando com questões complicadas, muitas iterações de investigação e interpretação são usualmente requeridas antes que uma compreensão mais clara emerge.

De acordo com Seibert e Daudelin (1999), não somente dois momentos de reflexão – investigação e interpretação - interagem repetidamente entre si, mas também cada um desses momentos interage com a ação. A investigação como está descrita aqui é uma atividade mental, que acontece conforme as questões afloram e são formuladas e construídas nas mentes dos gerentes. Uma vez que essas questões são formuladas, elas freqüentemente são verbalizadas, o que significa passar do campo cognitivo para o comportamental, ou seja, as questões que existiam mentalmente são exteriorizadas, a fim de se encontrar respostas para as mesmas. Colocado de forma simples, os gerentes perguntam a alguém suas questões. A investigação, que era um processo mental, torna-se um processo comportamental e é desta forma que reflexão e ação interagem repetidamente no processo de aprendizagem a partir de experiências de desenvolvimento.

As questões que o indivíduo formula podem ter diversos níveis de complexidade. Conforme são obtidas respostas para questões complexas, melhor compreensão do significado da experiência. O papel das questões, além de seus diversos níveis, no processo de investigação será discutido em seguida.

Quando um gerente inicia um processo de reflexão, começa a fazer diversos tipos de questionamentos, a fim de conseguir uma melhor compreensão da experiência em que está envolvido. Estas questões que são formuladas apresentam diversos graus de complexidade e profundidade e, de acordo com esses graus, podem ser categorizadas em cinco tipos básicos (SEIBERT E DAUDELIN, 1999): questões de fato, de função, de abordagem e de propósito; um quinto tipo, questões do eu (*self*), envolve o exame de implicações pessoais da

experiência. No Quadro 4, são apresentadas essas questões, num grau crescente de complexidade.

**Quadro 4 - Cinco tipos comuns de questões formadas na investigação**

Superficial	Questões de fato	Investigação sobre dados e informações
	Questões de função	Como alguma coisa funciona
	Questões de abordagem	Quais opções estão disponíveis
	Questões de propósito	Por que algo é da forma que é ou porque alguma coisa deveria ser feita
Profundo	Questões do eu (self)	Significado pessoal da experiência

Fonte: Seibert e Daudelin (1999)

O primeiro nível de questões são as questões de fato, mais simples e superficiais, com objetivo principal de prover o gerente com informações específicas sobre alguma tarefa ou problema. Apesar de tais questões requererem esforço cognitivo do gerente, não é considerado reflexão ativa, já que as respostas para as perguntas não requerem formulação complexa ou a interpretação de algum significado. Desde que as respostas sejam auto-explicativas, reflexão não está envolvida. Nos demais níveis de questões, existe a reflexão porque responder lhes requer o desenvolvimento deliberado de interpretações.

O próximo nível, um pouco mais complexo que o das questões de fato e que envolve alguma reflexão, é o de questões de função. Trata-se das questões relativas a como alguma coisa trabalha, opera ou “funciona”. As respostas para estas questões possibilitam algum nível de interpretação ao gerente, já que o questionamento, nesse nível, está relacionado a compreensão referente a como um sistema opera ou funciona.

As questões de abordagem possuem nível mais profundo de reflexão ativa do que as questões de função. Nesse caso, os gerentes procuram investigar as várias formas como uma situação peculiar pode ser resolvida. A questão básica é: Qual a melhor abordagem a tomar? Isto representa um nível mais profundo de investigação porque é requerido não somente a compreensão de questões, mas também uma avaliação dos méritos das várias alternativas. O nível mais profundo de investigação envolve a formulação de questões de propósito, as quais são questões sobre as razões subjacentes em se fazer alguma coisa. Estas questões tipicamente incluem a expressão “por que”. As questões de propósito são as formas mais profundas de investigação porque suas respostas são aparentemente menos legíveis e possuem natureza filosófica. Tais questões são associadas com experiências desafiadoras que não são novas apenas para o gerente, mas também para a organização. Modos estabelecidos de pensamento e agir estão indisponíveis nestas situações, levando os gerentes a questionar por que a organização toma certas ações e qual o sentido em realizá-las.

Por último, têm-se as questões do eu (*self*), que ocorrem quando os gerentes realizam questionamentos com a finalidade de encontrar significado pessoal para a experiência, verificando as implicações sociais para si próprio. Diferentemente dos tipos de questões mencionados anteriormente, as questões do eu (*self*) não visam o entendimento de algum sistema, mas a compreensão do próprio indivíduo como parte intrínseca da experiência e de seus desdobramentos.

As três dimensões adicionais do modelo de reflexão ativa são: *timing*, intuição e emoção. Estes três componentes desempenham papéis importantes na expressão da reflexão ativa, demonstrando que a reflexão ativa é mais complexa que simplesmente engajar-se num processo racional, sem incômodos ou perturbações, de realizar questionamentos e interpretações (SEIBERT E DAUDELIN, 1999).

Seibert e Daudelin (1999) afirmam que a dimensão *timing* refere-se ao momento no qual a reflexão ativa ocorre, no tocante ao agir, durante uma experiência de desenvolvimento. Apesar de a reflexão ativa ser distinta do processo de ação para responder a um desafio de desenvolvimento, ela interage com a ação ao longo de todo o processo de aprendizagem pela experiência. A importância de se considerar o *timing* está justamente em dois motivos: primeiro, a reflexão ativa faz sentido somente quando entendida em relação à ação e segundo, porque uma importante dimensão da reflexão ativa – *on-line e off-line* – envolve o *timing* de reflexão em relação a quando a ação é tomada. De acordo com a pesquisa dos autores, os gerentes refletem enquanto estão no meio da ação/do agir (*on-line*) e quando estão fora da realidade da ação (*off-line*).

Conforme definem Seibert e Daudelin (1999), reflexão *on-line* é o pensamento que ocorre enquanto os gerentes estão diretamente engajados em algo, não importa o que eles estejam tentando aprender. Isto envolve investigar e interpretar elementos de uma experiência enquanto está no meio de uma ação, em tempo real, conectada ao contexto no qual ela ocorre.

Seibert e Daudelin (1999) afirmam que a reflexão ativa é similar à *reflexão-na-ação* de Schön (1983), um tipo de experimentação imediata que, por definição, ocorre no momento em que ela ainda pode fazer diferença na situação que está à mão. Embora tanto Schön quanto Seibert e Daudelin constatassem que a *reflexão-na-ação* é comum aos gerentes quando se defrontam com experiências desafiadoras, há diferenças nas descobertas dos autores: enquanto Schön verificou que a reflexão raramente ocorre separadamente da ação (ele chamou *on-action*), a maioria dos gerentes estudados por Seibert e Daudelin (1999) demonstrou refletir, também, sobre o objeto da experiência mesmo quando não estavam diretamente envolvidos com ela, ou seja, fora do ambiente de trabalho. Este tipo de reflexão ativa, que ocorre separadamente da ação em si, é definida por Seibert e Daudelin (1999) como *off-line*.

Seibert e Daudelin (1999) definem a reflexão *off-line* como o pensamento ou raciocínio que ocorre separadamente da ação no desempenho de tarefas. Neste tipo de reflexão, de acordo com os autores, os gerentes investigam e interpretam as experiências assim que elas ocorrem e, geralmente, estes momentos acontecem no meio de uma ação diretamente relacionada à experiência. Os gerentes refletem naturalmente *off-line*, mas isto não significa que eles gastam tempo “sentados” com a mera finalidade de pensar, pois a reflexão *off-line* usualmente ocorre quando o gerente está envolvido em uma atividade não relacionada à experiência de desenvolvimento. Este tipo de reflexão envolve multitarefas, ou seja, enquanto engajados numa tarefa, o gerente está conscientemente refletindo sobre outra tarefa.

Para Seibert e Daudelin (1999), a reflexão *off-line* ocorre no trabalho (tomando um café, por exemplo) ou em quaisquer outros ambientes que não tenham relação com o trabalho em si. A reflexão *off-line* e a *on-line* diferem em mais aspectos do que somente o relacionamento com a ação. Elas também diferem nas funções que desempenham. Enquanto a reflexão *on-line* pode auxiliar os gerentes a responder imediatamente às demandas de uma situação, a reflexão *off-line* serve para outros propósitos.

Primeiramente, ela proporciona aos gerentes obter uma perspectiva diferente sobre eventos específicos através do tempo e espaço, já que o momento de reflexão está separado da experiência e esse distanciamento pode lhe prover uma nova forma de visualizar a situação. Segundo, a reflexão *off-line* também proporciona uma oportunidade para simplesmente “limpar a mente”, já que o fato de o indivíduo ser removido da experiência liberta-o de ter que dar uma resposta imediata a esta. Por último, a reflexão *off-line* também está associada com questões mais complexas, abstratas e, especialmente, problemáticas com que os gerentes freqüentemente se encontram refletindo fora do trabalho, até mesmo quando não têm a

intenção de fazer isso, o que lhes proporciona uma grande oportunidade em se aprofundar nos problemas.

Os autores afirmam que a reflexão não é meramente um exercício de interrogação que é realizado ao se concluir uma experiência. Ao contrário, a reflexão significativa ocorre ao longo das experiências, tanto *on-line*, quando a ação imediata é necessária, quanto *off-line*, quando um gerente tem a oportunidade de sair da experiência momentaneamente para refletir sobre o que fazer quando a ação recomeçar. Ambas as formas de reflexão são importantes ao lidar e buscar respostas para a experiência de desenvolvimento.

A reflexão, de acordo com Seibert e Daudelin (1999), não é somente analítica ou apenas intuitiva para os gerentes, mas envolve as duas formas. Os autores identificaram que os gerentes refletem usando tanto a análise lógica quanto a intuição. A análise lógica é certamente evidente na reflexão ativa dos gerentes, já que todos os gerentes estudados pelos autores descreveram a reflexão ativa ocorrendo de forma analítica - uma série de passos lógicos para adquirir novas habilidades e resolver problemas - mas nenhum deles demonstrou que refletiu totalmente dessa forma. Eles também descreveram a reflexão que é mais intuitiva, ou seja, que ocorre através de processo de investigação e interpretação menos estruturada e pré-planejada. Os autores verificaram que os gerentes tiveram problemas articulando a reflexão que é mais intuitiva, pois o fato de este tipo de reflexão ser menos mensurável e estar envolvida com os sentimentos fez com que eles estivessem menos cientes dela. De acordo com os autores, os gerentes usaram uma variedade de termos para descrever uma abordagem intuitiva da reflexão: “uma coisa subliminar”, “semiconsciência”, “sentimento intuitivo”, “assimilação subconsciente”, “deixar a idéia trabalhar na sua cabeça um pouquinho”.

Segundo Seibert e Daudelin (1999), refletir intuitivamente também parece estar relacionado à reflexão *off-line* já que a intuição está mais disponível quando os gerentes não estão diretamente imersos em questões particulares do trabalho, pois, o fato de não estarem



em contato com a experiência, mesmo que por curto período de tempo, habilita e ativa a intuição.

A terceira dimensão mencionada, a da emoção, é chamada de cognição-afeto. Conforme Seibert e Daudelin (1999), reflexão é um processo cognitivo e tem sido descrita aqui como uma conversação interna de investigação e interpretação que envolve coletar e mentalmente processar informação sobre uma experiência para ganhar “*insight*” e considerá-la para ações futuras. Os autores afirmam que a reflexão não acontece num vácuo cognitivo, pois ela envolve a interação com afeto e a emoção na busca pelo gerente em produzir uma resposta a uma experiência de desenvolvimento. Dentre as emoções que interferem no processo de reflexão ativa, os autores enfatizaram a atração ansiosa e a expansão da capacidade.

Segundo os autores, elas ocorrem no início e no final, respectivamente, de experiências de desenvolvimento. O sentimento de atração ansiosa é mais facilmente identificado nas fases iniciais de uma experiência, diminuindo ao longo do tempo. Em contraste, a expansão de capacidade – o senso que alguém evoluiu em termos de aprendizado - aumenta ao longo do curso da experiência, conforme o gerente percebe estar desvendando os problemas inicialmente encontrados.

Seibert e Daudelin (1999) informam que diante do confronto inicial dos gerentes com uma nova experiência que pode desenvolvê-los, eles, tipicamente, respondem simultaneamente com atração e ansiedade. Em tais casos, a oportunidade apresentada pela experiência é vista como muito atraente, já que há interesse em superar o desafio, o que resulta no reconhecimento de que o conhecimento e habilidades atuais são inadequados para a situação.

De acordo com Seibert e Daudelin (1999), a atração ansiosa é mais intensamente sentida no início de uma experiência. Conforme os gerentes se movimentam, antecipando-se a

uma tarefa ou missão, buscando os ajustes a ela durante as semanas iniciais, a atração ansiosa começa a se reduzir, sendo gradualmente substituída por um sentimento cada vez maior de expansão da capacidade. Os autores afirmam que conforme os sentimentos de competência dos gerentes aumentam, sua ansiedade diminui. Se, por um lado, a ansiedade diminui, por outro, um sentimento de ter a capacidade expandida cresce gradualmente durante o curso de uma experiência desafiadora e esse tipo de sentimento é expresso por aqueles gerentes que completaram suas tarefas ou missões e que sentem que as realizaram de forma bem sucedida. A expansão de capacidade significa o sentimento de competência que alguém alcançou em nível novo e excitante. A lacuna inicial entre o que alguém poderia fazer e o que é requerido, que inicialmente produziu atração ansiosa, foi eliminada.

Conforme verificaram Seibert e Daudelin (1999), apesar de a atração ansiosa ser sentida mais fortemente no início de uma missão ou tarefa e a expansão de capacidade aparecer no final, os gerentes experimentam significativas emoções durante suas tarefas ou missões. Tanto a ansiedade quanto a atração ou a excitação são comuns, apesar de que a ansiedade e a excitação ocorrerem independentemente uma da outra. De acordo com os autores, a atração e a ansiedade estimulam a reflexão porque os gerentes estão intrigados pela situação e querem explorá-la, a fim de obterem uma maior compreensão e reduzir seus medos.

### **2.5.3 Aspectos que influenciam a reflexão ativa: condições contextuais e estados psicológicos**

De acordo com Seibert e Daudelin (1999), a reflexão ativa é influenciada por duas forças importantes: condições contextuais externas e estados psicológicos internos, sendo que o relacionamento entre todas as variáveis é ilustrado na Figura 2. Segundo os autores, as condições contextuais e os estados psicológicos não se referem ao próprio processo de reflexão ativa, mas a forças que significativamente a influenciam. No processo de reflexão

ativa, os estados psicológicos existem na mente do gerente, mas são resultados diretos das condições existentes no ambiente de trabalho. Seibert e Daudelin (1999) afirmam que a interação entre os fatores externos e internos é bastante importante para a compreensão do processo de reflexão.

De acordo com os autores, a reflexão que um gerente naturalmente faz durante uma experiência de desenvolvimento é influenciada pelo estado de sua mente (estados psicológicos), o qual, por sua vez, é influenciado diretamente por seu ambiente de trabalho imediato. As condições no ambiente de trabalho são experienciadas simultaneamente tanto cognitivamente quanto emocionalmente, sendo que as condições contextuais referem-se às características do ambiente de trabalho imediato do gerente que afeta seus estados psicológicos. Um ambiente de trabalho caracterizado pelo *feedback* e acesso a outras pessoas possibilita ao gerente sentir-se informado, o que, por sua vez, promove a reflexão ativa.

Para responder como os gerentes aprendem a partir da experiência, é necessário dar atenção ao modo como as organizações produzem ou não condições que proporcionam aos gerentes a refletir sobre suas experiências no trabalho. A noção de condições contextuais tem papel central no modelo proposto pelos autores. Se o contexto do trabalho dentro de uma organização é crítico a todo processo de aprendizagem gerencial, então ele deve também ser uma importante influência à reflexão. Como foi indicado, previamente, a reflexão ativa – o tipo de reflexão que ocorre no meio de uma experiência desafiadora – é, por definição, dependente do contexto. É impossível separar a reflexão ativa do conjunto na qual ela ocorre; de fato, ela é uma função direta do que está acontecendo naquele contexto.

Seibert e Daudelin (1999) apresentam algumas condições contextuais, juntamente com o estado psicológico que a condição ajuda a produzir dentro da organização:

a) Autonomia – ambiente de trabalho que permite ampla liberdade e discricão no desempenho das responsabilidades requeridas (em controle).

- b) *Feedback* – ambiente de trabalho que provê informações sobre os resultados das ações de alguém (informados).
- c) Acesso a outro – ambiente de trabalho que oferece encontros com trabalhadores dotados de conhecimento e habilidades (informado)
- d) Conexão a outro – ambiente de trabalho que se preocupa com os relacionamentos interpessoais (suportado).
- e) Estimulação por outro – ambiente de trabalho que oferece encontro com pessoas que provêm novas idéias e perspectivas alternativas (energizado).
- f) Pressão promotiva – ambiente de trabalho caracterizado por significantes demandas de desempenho sobre os gerentes, originadas por limitações de tempo e/ou grandes quantidades de informações (energizado).
- g) Pressão diretiva – ambiente de trabalho de significantes demandas de desempenho resultante da visibilidade e importância do trabalho que está sendo desenvolvido (focado).

Os cinco estados psicológicos descrevem o estado da mente que possibilita a reflexão ativa. Cada estado psicológico é definido, a seguir, sendo experienciado mentalmente pelo gerente:

- a) Em controle – sensação de responsabilidade pessoal e de ter o domínio completo sobre as tarefas determinadas (autonomia).
- b) Informado – sentimento de ter à disposição as informações necessárias para alcançar os objetivos propostos. Sentir-se bem suprido com o material bruto da reflexão ativa. (*feedback*, acesso aos outros).
- c) Suportado – sensação de que outras pessoas estão genuinamente comprometidas com o bem-estar de alguém. (conexão ao outros)

d) Energizado – sentimento de estar engajado, revigorado e estimulado. Sentir-se pleno para a reflexão ativa (estimulação por outros, pressão promotiva).

e) Focado – senso de concentração mental nas tarefas a mão. Sentir-se atento, envolvido, intenso (pressão diretiva).

Os cinco estados psicológicos, todos positivos em natureza, juntos produzem um estado de mente que conduz e propicia a investigação e a interpretação. Os autores afirmam, também, que certas emoções negativas estão envolvidas na estimulação da reflexão ativa. Por exemplo, uma ansiedade branda é positivamente associada com reflexão operativa e fortes emoções, assim como profunda ansiedade ou raiva são associados com a reflexão narrativa.

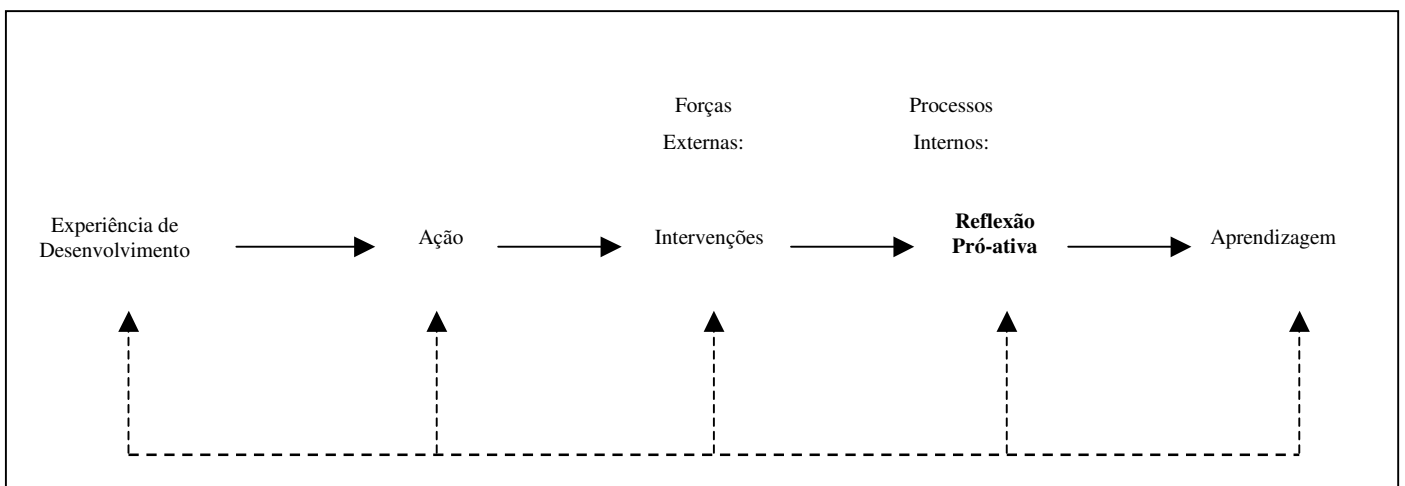
A partir dos estudos de Seibert e Daudelin (1999) com gerentes, pode-se afirmar que as condições contextuais e os estados psicológicos influenciam a reflexão ativa, restringindo-a ou estimulando-a. Quanto mais propícias sejam as condições para reflexão, mais os gerentes estarão psicologicamente preparados para refletir e, conseqüentemente, poderão resolver com maior facilidade as demandas proporcionadas pelas experiências de desenvolvimento em que se envolvem.

#### **2.5.4 Reflexão pró-ativa**

De acordo com Seibert e Daudelin (1999), a literatura da área de educação discorre muito pouco sobre o tipo ativo de reflexão, quanto à parte de aplicação para o treinamento de professores. Em vez disso, o maior foco, no tocante à reflexão, deste campo do saber está voltado para o que os autores definem como reflexão pró-ativa: o processo de trazer para o presente uma experiência do passado para cuidadosa e persistentemente ponderar seu significado ao eu (*self*) através do desenvolvimento de inferências. A Figura 5 provê um modelo conceitual preliminar do papel da reflexão pró-ativa na aprendizagem gerencial. A

base para essa forma de reflexão é uma desafiante experiência de desenvolvimento, algo que por definição pode ser respondido comportamentalmente pelo gerente, que toma ação de engajar-se à experiência e tenta influenciá-la de maneiras desejadas.

Tal ação produzirá algum tipo de resultado, mas ele não necessariamente irá levar à aprendizagem. Para a aprendizagem ocorrer, forças externas ao gerente precisam ser introduzidas. Os três métodos de reflexão, individual, grupo de pares e tutor, resumizam o que a literatura indica como forças que promovem a reflexão. Muita atenção foi atribuída, na literatura, a esses três métodos, posteriormente referidos como intervenções. De acordo com Seibert e Daudelin (1999), intervenção é um termo muito útil no contexto da aprendizagem gerencial a partir da experiência, desde que os gerentes queiram aprender tudo o que podem sobre determinada situação vivenciada.



**Figura 5 - Modelo conceitual do papel da reflexão pró-ativa**

Fonte: Seibert e Daudelin (1999)

Todas as intervenções são designadas para estimular o processo interno de reflexão pró-ativa nos gerentes. A literatura sobre educação assume que intervenções externas são necessárias para estimular a reflexão interna, sendo ambas necessárias para produzir aprendizagem a partir da experiência.

Boyd e Fales (1983 *apud* SEIBERT E DAUDELIN, 1999) e Hullfish e Smith (1961 *apud* SEIBERT E DAUDELIN, 1999) identificaram alguns passos seqüenciais no processo reflexivo. Através da análise e síntese de seus resultados, os seguintes passos gerais podem ser usados para guiar gerentes através do processo de reflexão pró-ativa:

- a) identificação de desafio específico, experiência de desenvolvimento;
- b) articulação de um problema que está presente naquela experiência;
- c) análise daquele problema;
- d) formulação de teoria-tentativa de explicar o problema; e
- e) desenvolvimento de plano de ação para resolver o problema.

Os passos, questões e procedimentos descritos são utilizados em cada intervenção ou grupo de tratamento. A ferramenta básica para cada intervenção é perguntar aos aprendizes que foram designados: qual o significado do que aconteceu a eles, por que aconteceu e o que podem fazer sobre isso. Todas as três intervenções são formalmente facilitadas por alguém e a diferença central entre elas está na forma como a reflexão pró-ativa ocorre: individualmente, em grupo com pares ou através de uma discussão um para um. Para a reflexão ativa, as forças relevantes são as condições de trabalho no ambiente em que a experiência de desenvolvimento do gerente acontece, enquanto para a reflexão pró-ativa, as forças pertinentes são as intervenções formais designadas para interromper o que a experiência permite ao gerente contemplar como significado da experiência.

A pesquisa de Seibert e Daudelin (1999) demonstra que uma contemplativa revisão da experiência ocorre somente quando ela é induzida nos gerentes através de intervenções formais de reflexão estruturadas por outra pessoa. Sem ferramentas específicas e linhas de direção, a reflexão pró-ativa raramente ocorre. Com elas, não somente uma probabilidade da reflexão aumenta, mas importantes lições da experiência aparecem. Duas intervenções são particularmente produtivas a este respeito: prover os gerentes com ferramentas para refletir,

escrever por sua conta e prover os gerentes de um tutor com ferramentas para refletir sobre a experiência em conjunto com o gerente.

Para refletir sozinho e com profundidade, um gerente necessita ausentar-se da experiência em desenvolvimento, seguir um conjunto específico de passos para refletir, responder uma lista de questões e folhas de trabalho para registrar *insights* emergentes. Uma descoberta muito poderosa do estudo experimental, reportado aqui, é que qualquer reflexão pró-ativa amplia a aprendizagem pela experiência.

### **2.5.5 Comparando os dois modos de reflexão**

Três características centrais da reflexão ativa e pró-ativa ilustram os contrastes entre as duas diferentes maneiras de refletir. A reflexão ativa ocorre em andamento, ao longo da experiência, sem planejamento e está imersa na experiência que a produz. “Estar em andamento” significa que a reflexão ativa acontece durante toda a experiência. Ela é estimulada por situações de perplexidade e novidade e, desde que as experiências de desenvolvimento sejam repletas com tais situações, ela acontece regularmente.

Um aspecto da reflexão ativa relevante não relatado nas descrições de *reflexão-na-ação* de Schön (1983) é que a reflexão ativa acontece tanto fora como no trabalho. Os gerentes freqüentemente relatam que se engajam na reflexão ativa enquanto desempenham outras tarefas que requerem envolvimento minimamente consciente, como viajar em férias ou a trabalho, praticar exercícios, tomar banho, despertar durante a noite, realizar trabalhos de campo ou tarefas domésticas, ou engajar-se num passatempo ou hobby. A reflexão ativa transcende as tradicionais fronteiras do local de trabalho.

Uma segunda característica da reflexão ativa é que ela é essencialmente uma atividade não planejada. Ela aparece e continua espontaneamente quando um gerente está intrigado por algo. Os gerentes estudados por Seibert e Daudelin (1999) não reservaram deliberadamente



tempo apenas para pensar sobre uma questão. Em vez disso, a reflexão ativa ocorreu assim que a questão apareceu ou recorreu à mente do gerente.

Finalmente, a reflexão ativa ocorre enquanto os gerentes estão imersos em sua experiência. Ser removido da experiência significa que a reflexão ativa não é mais possível. Até mesmo a reflexão *off-line* que é o tipo de reflexão que acontece quando o gerente está ausente do trabalho ainda ocorre enquanto a experiência é parte central da vida do gerente. Em contraste à reflexão ativa, a pró-ativa é episódica/casual, planejada e apartada da experiência. Diferentemente da reflexão ativa, que acontece regularmente através de toda experiência de desenvolvimento, a reflexão pró-ativa ocorre num evento definido claramente para um período de tempo especificado. Há três tipos diferentes de intervenções para a reflexão pró-ativa: uma hora gasta refletindo sozinho, com pares ou com um tutor.

Reflexão pró-ativa, por definição, é uma atividade planejada. Ela acontece como uma intervenção formal usando ferramentas e linhas de direção, tanto sozinho, com outra pessoa ou num grupo pequeno. Ademais, a reflexão pró-ativa é apartada de uma experiência de desenvolvimento. Aprendizes são intencionalmente removidos em tempo e espaço de sua experiência para refletir sobre ela em uma forma mais pensada. Assim, como a reflexão ativa requer a imersão numa experiência, a reflexão pró-ativa requer distanciamento daquela experiência.

Devido à imersão em questões particulares de uma experiência de desenvolvimento, a reflexão ativa é focada na resposta às demandas imediatas da situação. A reflexão ativa ajuda os gerentes a verem sua experiência de forma mais específica, dando mais atenção aos detalhes. O resultado dessa reflexão é uma interpretação em curto prazo e aumento de *insight* a longo prazo. Em contraste, a reflexão pró-ativa, precisamente porque ela é apartada da experiência e por seu caráter formal, ajuda os gerentes a explicitar o que aprenderam a partir

de uma experiência, compreendendo seu significado para a ação futura. Através deste modo de reflexão, os gerentes são capacitados a ver sua experiência de forma global e mais ampla.

Como pode ser visto, enquanto o foco da reflexão ativa são os detalhes, a ênfase da reflexão pró-ativa é mais amplo e geral. Esta diferença de ênfase para cada modo de reflexão é evidência a importância de manter um balanço entre ambos os tipos de reflexão quando se considera a maneira como os gerentes aprendem pela experiência. Os resultados da construção da teoria e dos estudos experimentais sugerem que a pressão tem um efeito diferencial na reflexão gerencial dependente da reflexão ser ativa ou pró-ativa. Reflexão ativa é focada no aspecto de quando os gerentes sofrem pressão diretiva. Sabendo que suas experiências são de vital importância para a organização e sua carreira, o foco da mente dos gerentes proporciona a reflexão ativa.

Em contraste, os experimentos do moderador medindo a importância relativa da experiência à carreira do gerente não afetam a quantidade de aprendizagem que os sujeitos relataram. Num primeiro olhar, as descobertas parecem contraditórias. Uma explicação razoável para essa diferença é que para a reflexão ativa e a pró-ativa ocorrem dois modos de reflexão qualitativamente diferentes, sujeitos, portanto, a forças distintas. No meio de uma experiência desafiante, é compreensível sentir pressão para ativar a reflexão. Da mesma forma, é igualmente compreensível remover gerentes de suas experiências a fim de eles refletirem pró-ativamente. Isto leva ao pensamento produtivo sem considerar a importância da experiência. Sair de uma experiência permite ao gerente pausar para fazer considerações sobre o aprendizado que pode ser extraído daquela situação, mesmo que, superficialmente, a experiência não aparente ser importante para ele. Até mesmo se estiver entediado pela experiência, um gerente, numa sessão de reflexão estruturada, pode gerar alguns *insights* importantes, incluindo, talvez, o porquê de ele estar entediado pela experiência.

O relacionamento de pressão à reflexão gerencial é algo interessante e paradoxal. Atualmente, muitos gerentes trabalham em ambientes cheios de pressão que simultaneamente promovem a reflexão ativa e inibem a reflexão pró-ativa. A mesma pressão que causa a reflexão ativa força os gerentes a pensar através das situações rapidamente. Dessa forma, por eles terem de responder efetivamente torna-se mais difícil refletirem pró-ativamente, porque não podem encaixar a reflexão ativa em suas agendas. Se a pressão é uma força externa que afeta a reflexão ativa e a pró-ativa diferentemente, ambos os modos de reflexão são afetados similarmente pela interação de outras pessoas com o aprendiz. Seja por meio de um processo informal, no caso da reflexão ativa, ou através de uma atividade estruturada de refletir com apoio de um tutor, no caso da reflexão pró-ativa, o envolvimento de outras pessoas no processo facilita a reflexão. O fato de o grupo de pares não ter produzido resultados significativos no experimento de Seibert e Daudelin (1999) parece ser mais uma função de algumas inadequações no design daquela intervenção do que de qualquer problema inerente do uso de pares para refletir. O peso da evidência indica que a reflexão gerencial é tão mais um fenômeno social e psicológico do que puramente um fenômeno cognitivo.

Finalmente, ambos os modos de reflexão gerencial apresentam alguma concordância sobre as questões que envolvem este processo. Na reflexão ativa, questões de fato, função, abordagem, propósito e eu (*self*) vêm naturalmente aos gerentes conforme eles investigam para compreender suas experiências. Na reflexão pró-ativa, o cuidado na colocação de questões intencionalmente designadas para extrair aprendizagem a partir da experiência leva ao processo de reflexão.

### **2.5.6 Um modelo integrado da reflexão ativa e pró-ativa**

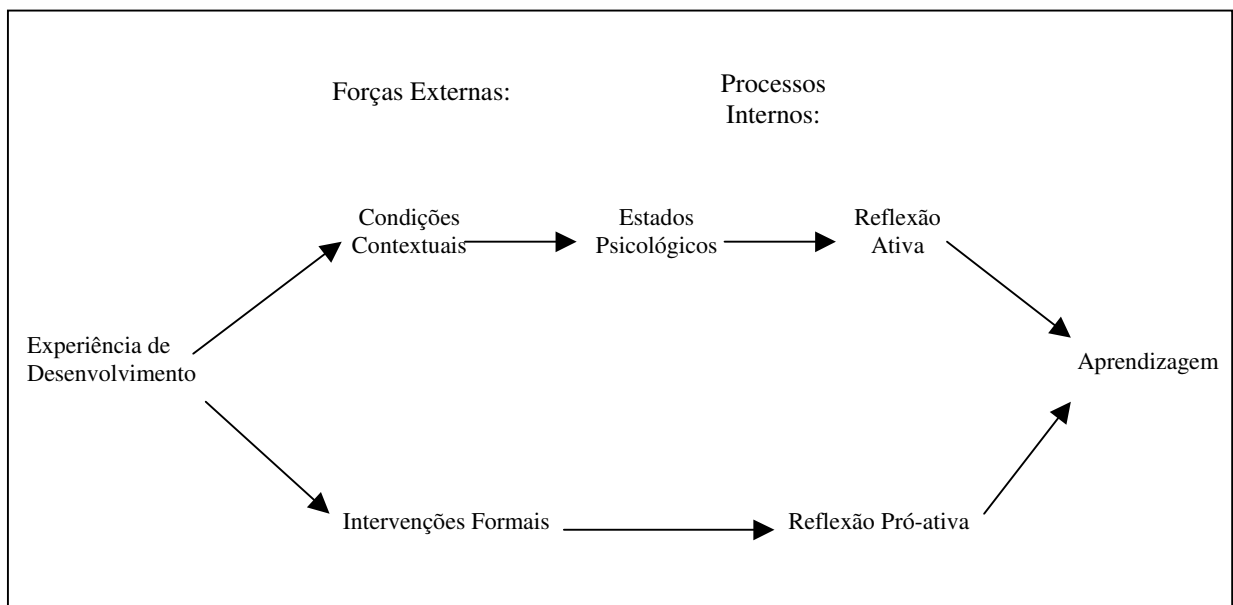
De acordo com Seibert e Daudelin (1999), existem dois diferentes, mas complementares modos de reflexão. O primeiro modo, aqui referido como reflexão ativa, deriva da maneira que a literatura de gerenciamento estruturou reflexão como uma resposta cognitiva natural dos gerentes enfrentando desafios de aprendizagem no trabalho. A pesquisa dos autores encontrou que a reflexão ativa envolve momentos alternantes de investigação, em que gerentes são mais inclinados a refletir quando estão num ambiente de trabalho caracterizado por certas condições habilitadoras.

O segundo modo de reflexão, que Seibert e Daudelin (1999) chamam de reflexão pró-ativa, tem suas raízes na literatura de educação, em que a reflexão é estruturada como uma atividade indutiva que ajuda os gerentes a extrair da experiência as lições que ela oferece. Neste tipo de reflexão, três tipos diferentes de abordagens ou métodos têm sido usados para ajudar os aprendizes a refletir: responder uma série de questões reflexivas sozinho, em grupo formado por pares ou com a ajuda de tutor. A combinação da reflexão ativa e pró-ativa é referida como reflexão gerencial. A essência do modelo de reflexão gerencial é formada por dois tipos complementares de reflexão: ativa, que se refere à investigação e interpretação dos gerentes durante uma experiência de desenvolvimento; e pró-ativa, a qual envolve que o processo de deliberadamente trazer para o presente uma experiência do passado através da memória, recordações, a fim de ponderar, cuidadosamente e persistentemente seu significado a si próprio (*self*).

De acordo com o modelo proposto, os dois modos de reflexão são mais bem compreendidos em relação a duas dimensões: fatores e caráter. Fatores de reflexão referem-se aos elementos-chave que devem ser examinados a fim de se compreender a reflexão. Isto inclui o processo interno cognitivo de refletir e as forças externas “de fora” dos gerentes que influenciam sua inclinação a refletir; uma compreensão holística da reflexão é possível somente quando ela é examinada interna e externamente. A dimensão caráter refere-se à

natureza última da reflexão gerencial. Isto significa que a reflexão acontece naturalmente para os gerentes ou deve ocorrer por indução. Uma compreensão integrada da reflexão requer atenção tanto aos seus aspectos naturais quanto aos aspectos induzidos. Tomados juntos, fatores de reflexão provêm a compreensão do papel da reflexão na aprendizagem experiencial dos gerentes.

O modelo apresentado na Figura 6 mostra, além do relacionamento entre os elementos significativos envolvidos na aprendizagem pela experiência, que os gerentes não aprendem



**Figura 6 - Modelo integrado de reflexão ativa e pró-ativa**

Fonte: Seibert e Daudelin (1999)

diretamente pela experiência, mas através de processos intervenientes de dois modos de reflexão, cada qual, por sua vez, é afetado por significantes forças externas. Para os gerentes refletirem ativamente no meio de uma experiência de desenvolvimento, eles precisam de um ambiente de trabalho que proporcione condições que conduzam à reflexão ativa. Da mesma maneira, para os gerentes trazerem de volta/relembrem uma experiência e engajarem-se no processo de reflexão pró-ativa, eles precisam de alguma forma de intervenção formal em sua experiência. A reflexão não está totalmente sob o controle dos gerentes; ela depende de importantes forças externas. Além disso, a aprendizagem como resultado desejado de uma

experiência de desenvolvimento é maximizada somente quando ambos os modos de reflexão ocorrem de forma balanceada.

Segundo os autores, reflexão é ao mesmo tempo um ato natural e não natural para os gerentes. O paradoxo é resolvido, naturalmente, pelo reconhecimento de que os dois modos diferentes de reflexão existem: um que ocorre espontaneamente e outro que precisa ser induzido por algo “de fora” ao gerente. O processo cognitivo interno de reflexão natural, que é a reflexão no modo ativo, envolve conscientemente investigar e interpretar ao longo do curso da experiência. Apesar de a reflexão ocorrer naturalmente, ela ocorre significativamente melhor quando um gerente experiencia um estado mental ativado, quando ele tem o senso interno de estar informado, em controle, suportado, energizado e focado. Nesse frame mental, os processos de investigação e interpretação ocorrem naturalmente.

Quando um gerente se defronta com a falta de familiaridade, ambigüidade e tensão causadas por um desafio de desenvolvimento, sua mente começa a trabalhar, a fim de buscar o entendimento e a superação de novos desafios. Conforme o gerente adquire informações que são relevantes para suas investigações, ele as organiza e examina, desenvolve premissas (que podem ou não ser criticamente avaliadas), desenvolve conclusões e planeja ações. Tudo isso acontece conforme o gerente se defronta com a experiência. Posteriormente, pode haver maior tempo para reflexão mais duradoura, mas por ora ele deve estar imerso e responder à experiência. Em contraste, um segundo modo pró-ativo de reflexão acontece. Este modo é muito mais ordenado e controlado que o modo ativo e, ele acontece somente mediante um esforço deliberado para fazê-lo acontecer. Preparação pró-ativa é requerida para induzir este modo de reflexão num gerente. A reflexão pró-ativa proporciona ao gerente momentos para parar, olhar, ouvir e, principalmente, realizar questionamentos, o que é feito deixando de lado física e temporariamente as demandas do momento. Uma vez fora da situação, o gerente pode voltar sua atenção para os pensamentos do momento. Utilizando folhas de trabalho e linhas de

direção padronizadas, o gerente pode pensar de forma mais profunda e ampla, explorando questões difíceis e identificando reações desconfortáveis para permitir que contradições surjam e para resistir à tendência de forçar idéias em modelos estruturados, para emergir novos conjuntos de pressupostos, valores e crenças e até mesmo por tentar acessar sonhos, memórias e metáforas.

Problemas específicos ou questões na experiência são analisados em relação a situações similares prévias e tentativas de explicações do problema são desenvolvidas. As lições explícitas e aprendidas a partir da experiência são articuladas e as implicações das lições para o comportamento futuro são consideradas. Em resumo, o gerente, sistemática e seriamente examina a experiência para tentar identificar as questões mais importantes que podem ser apreendidas a partir dela. Os autores propõem que o potencial para aprender a partir da experiência é maior quando os gerentes intencionalmente engajam-se em ambas as formas de reflexão.

## **2.6 Comparando os modelos de Schön e Seibert e Daudelin**

Foram apresentados nas seções anteriores os principais trabalhos que tratam do tema reflexão na literatura da área de administração, em particular, no campo de aprendizagem. Os modelos de Schön (1983, 2000) e Seibert e Daudelin (1999) têm semelhanças e diferenças na forma como abordam o assunto. O objetivo neste momento é apontar e confrontar esses aspectos, buscando pontos de convergência e divergência entre os autores quando abordam o tema reflexão.

Schön (1983,2000) enfatizou, em suas obras, que a reflexão se dá durante a ação ou, como ele define, *reflexão-na-ação*. A denominação por esta forma ocorre por acontecer no meio da prática de trabalho do profissional, enquanto ele age ou executa uma ação. O autor

afirma em suas obras que esse tipo de reflexão se inicia quando o profissional se defronta com situações únicas, que podem ser incertas, novas, embaraçosas, complicadas, ambíguas, etc. Quando o *profissional* busca formas para lidar com essas situações e resolvê-las, ele inicia o processo de reflexão-na-ação. A partir desse momento, o profissional entra em processo de conversação reflexiva com a situação, ou seja, ele mantém diálogo com a experiência não-familiar, incerta, única de modo a obter melhor compreensão de sua experiência. No processo de conversação, o *profissional* reflete sobre formas de lidar com o problema e faz tentativas, que podem ser bem-sucedidas ou não. O autor chama o processo de tentativas de experimento imediato, que é a verificação se aquele processo mental de conversação reflexiva com a situação pode funcionar na experiência da prática. Quando o *profissional* ou investigador testa aquilo que ele formulou mentalmente na prática, ele passa do campo cognitivo para o campo comportamental, observando o que ocorre nas tentativas e reformulando seu problema. O processo de conversação reflexiva com a situação pode durar várias iterações, até que o *profissional* ou investigador tenha conseguido resolver a situação.

O processo de *reflexão-na-ação* de Schön, basicamente, dá-se na forma mencionada, mas há itens importantes que podem facilitá-lo. Há um componente que o autor chama de repertório, que pode abreviar bastante o número de iterações com a experiência, encurtando o processo de conversação reflexiva com a situação e reduzindo os números de experimentos necessários para se resolver a situação inicialmente incerta. O repertório, segundo Schön, é aquilo que o *profissional* traz consigo referente a conhecimentos e habilidades aprendidos ao longo de sua vida. Quando o *profissional* se defronta com situações incertas, únicas e inicia o processo de *reflexão-na-ação*, utiliza seu repertório para lidar com a experiência. Quanto maior o seu repertório, mais fácil será de lidar com a situação.

Outro componente que merece menção é o contexto organizacional em que o *profissional* está inserido. Há contextos que inibem o processo de reflexão, pois restringem o



*profissional* na resolução da situação. Por outro lado, há contextos, ou seja, organizações que promovem esse tipo de ambiente, facilitando o processo de reflexão-na-ação.

Já Seibert e Daudelin (1999) em seus estudos, identificaram a existência de dois tipos de reflexão: ativa e pró-ativa. A primeira acontece quando os gerentes se defrontam com experiências de desenvolvimento, sendo esta denominada como experiência desafiante que acontece no transcorrer do trabalho, levando os gerentes para além dos limites de suas capacidades atuais, gerando oportunidade de aprendizagem e crescimento. A reflexão ativa acontece de forma não planejada, no transcorrer do trabalho, a partir da imersão do gerente na experiência, compreendendo o diálogo interno que envolve momentos de investigação e interpretação com a intenção de produzir o discernimento da experiência.

Conforme Seibert e Daudelin (1999), a partir da investigação e interpretação, os gerentes, em relação à compreensão da experiência, partem do ponto em que há pouca clareza em relação à situação em que estão envolvidos para o ponto de maior clareza, o que lhes proporciona a compreensão operativa dos requerimentos da tarefa em que estão envolvidos e construção narrativa do significado pessoal da experiência, permitindo a eles *insight* aumentado, e, conseqüentemente, o aprendizado. Além disto, a reflexão ativa tem outras três dimensões: *timing*, que envolve as reflexões *on-line e off-line*; tipos de abordagem, que podem ser do tipo analítica ou intuitiva; e o papel das emoções, que envolve cognição e afeto. A reflexão ativa também sofre influência de fatores externos e internos, respectivamente, condições contextuais e estados psicológicos.

Outro tipo de reflexão, a pró-ativa, envolve trazer ao presente, a partir de memórias e lembranças, uma experiência do passado, de forma que o indivíduo, cuidadosa e persistentemente, possa ponderar o significado da experiência para si mesmo, tendo como fim último a aprendizagem. Este tipo de reflexão, diferentemente da reflexão ativa, ocorre a partir de intervenções formais, que podem ser individuais, em grupos de pares ou com auxílio de

tutoria. A reflexão pró-ativa tem como características principais o fato de ser episódica/casual, planejada e apartada da experiência.

Seibert e Daudelin unificaram os dois tipos de reflexão, em modelo integrado, pois, segundo eles, a aprendizagem ocorre de forma mais completa quando o gerente se utiliza dos dois modos de reflexão. Na reflexão ativa, ele está imerso, envolvido na experiência e faz isso de forma individual. Na reflexão pró-ativa, ele é guiado, orientado, está fora da experiência e a considera em retrospectiva.

Os estudos de Schön e Seibert e Daudelin tanto apresentam semelhanças quanto diferenças. Como semelhanças, os autores abordaram, respectivamente, os conceitos de reflexão-na-ação e reflexão ativa, já que os tipos de reflexão ocorrem, justamente, no meio da ação, no curso da experiência, momento em que o *profissional* ou o gerente realiza uma conversação reflexiva com a situação ou vive momentos de investigação e interpretação da experiência.

Independentemente da abordagem dos autores mencionados, o indivíduo, a fim de obter uma maior compreensão do objeto de sua experiência - seja a experiência incerta, não-familiar, única ou intrigante de Schön, ou a chamada experiência de desenvolvimento de Seibert e Daudelin, já que tanto uma como outra impele o indivíduo envolvido a aprender algo que não está dentro do seu repertório (SCHÖN, 1983, 2000), ou ir além de suas capacidades (SEIBERT E DAUDELIN, 1999), a fim de resolver a situação problemática - passando de um momento inicial de falta de clareza e incompreensão para um momento final de maior clareza, conseguindo obter compreensão de sua experiência.

Em ambos os modelos apresentados, o indivíduo sofre influências do ambiente, do contexto organizacional, que pode restringir ou facilitar a reflexão. No caso do contexto organizacional, Seibert e Daudelin apresentam mais detalhes referentes às variáveis que podem contribuir ou não ao processo de reflexão do gerente.

Seibert e Daudelin (1999) apresentaram três dimensões adicionais à reflexão, que não aparecem no modelo apresentado por Schön: *timing*, as abordagens analítica ou intuitiva e o papel das emoções na reflexão ativa. Em relação ao *timing*, a maior contribuição de Seibert e Daudelin tem relação com a reflexão definida por eles como *off-line* que acontece em ambientes que não estão relacionados diretamente com a experiência em si. Já a reflexão *on-line* acontece corriqueiramente na reflexão-na-ação de Schön.

Quanto aos tipos de abordagens apresentados por Seibert e Daudelin, tanto a analítica, que acontece racionalmente, de forma planejada, quanto a intuitiva, relacionada aos sentimentos e que ocorre de maneira menos estruturada, são semelhantes ao apresentado por Schön, pois este autor, ao falar da “arte” pela qual os profissionais lidam com situações de incerteza e resolvem problemas, está se referindo ao processo de conhecer-na-ação, que acontece naturalmente, sem que o indivíduo consiga descrever exatamente suas ações, de forma semelhante à abordagem intuitiva de Seibert e Daudelin. Já a abordagem analítica destes autores aparece nos trabalhos de Schön, sendo este tipo de análise mais racional e planejada, o que é mencionado como inerente ao contexto de trabalho do *professional*.

Uma importante contribuição de Seibert e Daudelin é ter incluído a dimensão referente a emoções no seu modelo de reflexão ativa, o que não é mencionado direta e explicitamente nos estudos de Schön.

A maior diferença entre Schön e Seibert e Daudelin, referente à reflexão, é a definição, pelos últimos, da existência da reflexão pró-ativa, sendo esta um processo que ocorre apartado da ação através de intervenções formais visando à compreensão, no presente, de uma experiência do passado, de forma a entender seu significado.

Verificou-se, neste capítulo, a existência de algumas maneiras de como o termo reflexão é estudado na literatura e foi dada ênfase a abordagem do tipo cognitiva, cujos autores proeminentes, Schön e Seibert e Daudelin, e seus modelos de reflexão foram

apresentados com mais profundidade, já que servirão como base no desenvolvimento da pesquisa de campo, a fim de compreender como a reflexão influencia na aprendizagem gerencial.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nas seções seguintes, apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa de campo.

#### **3.1 Justificativa do método**

Esta dissertação tem como foco identificar como ocorre o processo de reflexão no âmbito gerencial. Para tanto, optou-se pela abordagem do tipo qualitativa por ser a técnica que permite atingir os resultados esperados na pesquisa.

Conforme afirma Godoy (1995a), apesar de a pesquisa no campo de ciências sociais ter sido marcada ao longo dos anos pelos métodos quantitativos na descrição dos fenômenos de seu interesse, hoje, no entanto, constata-se que a pesquisa qualitativa começou a ganhar maior espaço em outras áreas, como psicologia, educação e administração de empresas. Segundo a autora, diferentemente dos métodos quantitativos, a pesquisa qualitativa não procura enumerar os eventos estudados, tampouco se utiliza de métodos estatísticos para realizar a análise de dados. Pelo contrário, parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo gradualmente com o desenvolvimento do estudo, envolvendo a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, os participantes da situação em estudo.

A adoção do método qualitativo nesta dissertação é mais apropriada tendo em vista que o objetivo a ser alcançado é a compreensão de um fenômeno que acontece internamente ao indivíduo, a reflexão, partindo de um foco mais amplo, que é o processo de aprendizagem dos gerentes, para gradualmente ganhar profundidade no assunto, explorar e entender o fenômeno, a partir dos pontos de vista dos sujeitos estudados.

Godoy (1995a) caracteriza os estudos qualitativos por alguns aspectos essenciais e condizentes com o tipo de estudo proposto:

a) A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, valorizando o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e situação em que se insere. Para os pesquisadores, um fenômeno pode ser mais bem observado e compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte. O pesquisador deve usar sua própria pessoa como instrumento confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados. No caso do estudo do papel da reflexão na aprendizagem gerencial, as fontes de dados são os gerentes que relatam suas experiências e o pesquisador que coleta os depoimentos pelo método de história de vida, buscando contato direto e profundo, a fim de captar toda a subjetividade e percepções dos indivíduos.

b) A pesquisa qualitativa é descritiva, sendo que a palavra escrita ocupa, nessa abordagem, papel relevante tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados. A pesquisa qualitativa visa à compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado, considerando que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados, o ambiente e as pessoas inseridas nele devem ser olhados de forma holística, como um todo. Os investigadores qualitativos estão interessados em verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, por meio de procedimentos e interações diárias, já que não é possível compreender o comportamento humano sem considerar o quadro referencial dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações. Esta dissertação busca justamente entender o processo de reflexão relacionado à aprendizagem dos gerentes, procurando identificar as manifestações tanto no contexto de trabalho, com maior ênfase na vida profissional, quanto nas demais esferas de vida, a partir dos pensamentos, sentimentos e interpretações dos sujeitos estudados no processo.

c) Os significados que as pessoas dão às coisas e a vida são a preocupação essencial do investigador, já que os pesquisadores qualitativos tentam compreender os

fenômenos a partir da perspectiva dos participantes. Para o presente estudo, compreender o fenômeno da reflexão sob o ponto de vista dos gerentes estudados está no cerne da proposta.

d) Pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados, partindo de questões ou focos de interesses amplos, que ao longo da investigação se tornam mais diretos e específicos, a partir da coleta dos dados e seu exame. O estudo da reflexão visa justamente partir do geral para o particular, buscando entender primeiramente o processo de reflexão no seu todo para, a seguir, compreender suas especificidades.

Godoy (1995a) afirma que, ao se buscar o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, ser mais indicada uma análise qualitativa. Ainda que a preocupação seja compreender a teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados. Segundo Richardson (1999), a pesquisa qualitativa tem como característica a tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Spindola e Santos (2003), preocupa-se com os indivíduos e seus ambientes e complexidades, não havendo limites ou controle impostos pelo pesquisador. Ela se caracteriza pela obtenção de dados descritivos, no contato direto do pesquisador com a situação estudada, valorizando-se mais o processo que o produto, preocupando-se em retratar a perspectiva dos participantes, isto é, o significado que eles atribuem às coisas e à vida. Dessa forma, as pessoas são percebidas como importantes no processo.

Segundo Godoy (1995b), nos estudos qualitativos, um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado em perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes, sendo que vários dados são coletados e analisados para que se entenda a

dinâmica do fenômeno. Polit e Hungler (1995 *apud* SPINDOLA E SANTOS, 2003) afirmam que a pesquisa qualitativa baseia-se na premissa de que os conhecimentos sobre os indivíduos só são possíveis com a descrição da experiência humana, tal como ela é vivida e definida por seus próprios atores.

Busca-se, nesta dissertação, justamente entender a relação dos gerentes com suas experiências e situações cotidianas, levando em consideração o contexto em que estão inseridos, a fim de chegar à compreensão de como se dá o processo de reflexão e quais são as variáveis que interferem neste processo.

O processo de reflexão dentro da área de aprendizagem, conforme mencionaram Seibert e Daudelin (1999), ainda é assunto pouco explorado, já que a maioria dos estudos existentes sobre aprendizagem oferece ênfase ao componente ação do ciclo de aprendizagem. De forma geral, pretende-se compreender como o componente reflexão contribui à aprendizagem, verificando sua ocorrência em contextos e experiências reais de trabalho.

Devido ao fato do tema estudado ser pouco explorado, justificamos o caráter exploratório da pesquisa. Conforme Gil (1999), pesquisas exploratórias são aquelas desenvolvidas com o objetivo de proporcionar a visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato, sendo realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Isto é complementado por Godoy (1995a), que afirma ser o tipo de investigação qualitativa mais adequado quando se lida com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho exploratório.

Godoy (1995a) afirma que, do ponto de vista metodológico, a melhor maneira de se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador colocar-se no papel do outro, vendo o mundo pela visão dos pesquisados. Dentre os procedimentos que produzem tal efeito estão a observação participante, a entrevista e a história de vida.



Utilizou-se o procedimento de história de vida, com ênfase na parte profissional, para a consecução dos objetivos inicialmente propostos, pois, dentre os métodos existentes, considerou-se este como sendo o que o entrevistado pode dar mais contribuição, já que terá a oportunidade de apresentar sua visão de mundo, a partir de experiências pessoais sem, contudo, ficar restrito e limitado a questões pré-determinadas. A seguir, apresentam-se detalhes do procedimento história de vida.

### **3.1.1 História de vida**

Bueno (2002) afirma que o uso do método biográfico, embora bastante recente na área das ciências da Educação, é uma perspectiva metodológica que foi largamente empregada nos anos 1920 e 1930, pelos sociólogos da Escola de Chicago, animados com a busca de alternativas pela Sociologia positivista. Davis (2003) cita como a primeira tentativa de se utilizar histórias de vida como material de pesquisa para questões sociológicas foi feita por Thomas e Znaniecki (1918/20) – “The Polish Peasant in Europe and America”. Após esse sucesso, conforme Bueno (2002), o método sofreu um colapso súbito e radical, caindo em quase completo desuso nas décadas seguintes, em razão da preponderância da pesquisa empírica entre os sociólogos americanos.

Segundo Bueno (2000), depois disso, só por volta dos anos 1980, o método passa a ser novamente utilizado no campo da Sociologia, dando ensejo a muitas discussões, sobretudo quanto aos procedimentos e aspectos epistemológicos da abordagem. Na América Latina, especialmente no final dos anos setenta e particularmente na década de oitenta, em meio aos regimes autoritários, a história oral, acompanhando o desenvolvimento da diversidade de movimentos sociais desse mesmo período, encontrou expansão e desenvolvimento (DURÁN, 1996).

Ferrarotti (1988 *apud* BUENO, 2000) afirma que o interesse crescente nos últimos anos pelo debate sobre esse método responde a dupla exigência. De um lado, à necessidade de renovação metodológica, em decorrência de crise generalizada dos instrumentos heurísticos da Sociologia e o questionamento de seu caráter exageradamente técnico e objetivo que, por suposta neutralidade de seus procedimentos resultaram o artificialismo da separação sujeito-objeto e o formalismo das “leis” sociais buscadas pelas investigações. Estes fatores, segundo Ferrarotti, contribuíram para a valorização crescente do método autobiográfico. Além disso, esse método corresponde à exigência de nova antropologia, devido aos apelos vindos de vários setores para se conhecer melhor a vida cotidiana, já que as teorias sociais voltadas para as explicações macroestruturais não davam conta dos problemas, das tensões e dos conflitos que tomam lugar na dinâmica da vida cotidiana, mostrando-se, portanto, “impotentes para compreender e satisfazer esta necessidade hermenêutica social do campo psicológico individual” (p. 20).

Nesse contexto, o método biográfico apresenta-se como opção e alternativa para fazer a mediação entre as ações e a estrutura, ou seja, entre a história individual e a história social. O exposto por Ferrarotti (1988 *apud* BUENO, 2000) é confirmado por Nóvoa (1995), ao mencionar que a utilização contemporânea das abordagens *autobiográficas* é fruto da insatisfação das ciências sociais em relação ao tipo de saber produzido e da necessidade de uma renovação dos modos de conhecimento científico. Para Ferrarotti (1988 *apud* NÓVOA, 1995), o interesse crescente pelo uso da biografia justifica-se devido à crise dos paradigmas hegemônicos da sociologia e da ciência:

O homem é o universal singular. Pela sua práxis sintética, singulariza nos seus atos a universalidade de uma estrutura social. Pela sua atividade destotalizadora/retotalizadora, individualiza a generalidade de uma história social coletiva. Eis-nos no âmago do paradoxo epistemológico que nos propõe o método biográfico. [...] Se nós somos, se todo o indivíduo é a reapropriação singular do universal social e histórico que o rodeia, podemos conhecer o social a partir da especificidade irreduzível de uma práxis individual. (FERRAROTTI, 1988, p. 26-27).

Apesar de todas as fragilidades e ambigüidades, segundo Nóvoa (1995), é inegável que as histórias de vida têm dado origem a práticas e reflexões extremamente estimulantes, fertilizadas pelo cruzamento de várias disciplinas e pelo recurso a grande variedade de enquadramentos conceituais e metodológicos. O autor enfatiza a importância da história de vida como procedimento com a finalidade de uma maior compreensão do indivíduo:

Só uma história de vida permite captar o modo como cada pessoa, permanecendo ela própria, se transforma. Só uma história de vida põe em evidência o modo como cada pessoa mobiliza os seus conhecimentos, os seus valores, as suas energias, para ir dando forma à sua identidade, num diário com os seus contextos. Numa história de vida podem identificar-se as continuidades e as rupturas, as coincidências no tempo e no espaço, as “transferências” de preocupações e de interesses, os quadros de referência presentes nos vários espaços do cotidiano. (NÓVOA, 1995, p.116-117)

Faraday e Plummer (1979) também mencionam as contribuições que a técnica de história de vida pode proporcionar, já que conseguem captar o indivíduo e sua subjetividade em relação a sua compreensão de mundo, sem deixar de dar conta da totalidade de seu contexto e suas experiências de vida. Segundo os autores, a técnica de história de vida é capaz de lidar com os problemas de:

a) A realidade subjetiva do indivíduo. As técnicas de história de vida documentam as experiências íntimas do indivíduo, como eles interpretam, compreendem e definem o mundo ao redor deles. Esta compreensão poderia ser conseguida através da observação participante, mas o foco da história de vida é acima de tudo ligado aos significados subjetivos dos indivíduos.

b) O foco no processo e ambigüidade. A técnica de história de vida é peculiarmente indicada para as descobertas das confusões, ambigüidades e contradições que acontecem na experiência do cotidiano.

c) O foco na totalidade. O método da história de vida busca localizar antes de tudo o indivíduo na totalidade de suas experiências de vida e, em segundo lugar, dentro de contexto sócio-histórico em que ele vive.

As características inerentes ao procedimento de história de vida parecem ser apropriadas para auxiliar no atingimento dos objetivos desta dissertação, já que se busca justamente entender os significados subjetivos que os gerentes dão a suas experiências de aprendizagem, tentando identificar em que momentos e de que forma o processo de reflexão ocorre. Para tanto, é preciso entender o indivíduo e sua relação com seu ambiente social de forma integrada, holística, sem fazer meros recortes que desconsideram aspectos relevantes do indivíduo e deixam escapar fatores primordiais ao entendimento da amplitude do processo.

Ferraroti (1988 *apud* BUENO, 2000) enfatiza que a biografia é subjetiva em vários níveis: primeiro, porque através dela o pesquisador lê a realidade do ponto de vista de um indivíduo historicamente determinado e depois, porque os materiais – em geral autobiográficos – estão sujeitos a inúmeras deformações: se escritos, decorrem do fato de ser um sujeito-objeto que se observa e se reencontra e, se orais, das interações entre o observador e o observado.

Appel (2005) afirma que há quatro princípios cognoscitivos que orientam a apresentação da história de vida pessoal:

1) A narração está ligada à perspectiva pessoal do narrador como dono de sua biografia. Devem introduzir a si mesmo como protagonista, identificar e descrever os personagens significativos em sua vida para entender sua história de vida e ambiente social. Mas, o narrador sempre regressa a história pessoal, significativamente, quando argumenta ou avalia a respeito de experiências pessoais, ou seja, quando se preocupa com a identidade pessoal.

2) Há um conjunto de experiências e acontecimentos ou um fio condutor que faz entender como o narrador está ligado a acontecimentos externos e às respectivas mudanças de seu estado interno. Os sedimentos desse conjunto de experiências se acumulam e se expressam como segmentos narrativos que têm uma ordem consecutiva.

3) A apresentação de marcos sociais (situações, meio ambiente social e mundos sociais) orienta a apresentação da história de vida. A apresentação de situações sociais de maneira cênica muitas vezes acompanha momentos marcantes ou experiências de vida inusitadas. Marca a passagem de um processo estruturado ao próximo.

4) A narração está ordenada sob um aspecto temático dominante. Tem uma *gestalt* global (uma história triste, de sofrimento, de superar obstáculos, de sucesso, de aprendizagem, etc.). Comunica, no preâmbulo e em passagens de avaliação, e explica a teoria pessoal do narrador sobre sua história de vida.

As características apresentadas por Appel (2005) vão ao encontro do que Seibert e Daudelin (1999) identificaram como reflexão ativa: um tipo de reflexão que definiram como sendo do tipo narrativa, caracterizada por seu aspecto pessoal, pela qual o gerente busca o significado da experiência para si quase pela construção de uma história pessoal. O termo narrativa é usado para descrever investigação e interpretação que são orientados para o eu (*self*) porque os gerentes expressam essa reflexão apesar de estarem construindo uma história pessoal. A história de vida pode identificar aspectos subjetivos, construídos de fora para dentro no gerente, a partir de experiências individualizadas que ganham interpretações e significados únicos. A história de vida propicia conhecer de forma profunda o indivíduo e suas interpretações em relação a experiências que vivencia, proporcionando melhor compreensão de seu comportamento. Segundo Becker (1993):

O sociólogo que coleta uma história de vida cumpre etapas para garantir que ela abranja tudo o que quer conhecer, que nenhum fato ou acontecimento importante seja desconsiderado, que o que parece real se ajuste a outras evidências disponíveis e que a interpretação do sujeito seja apresentada honestamente. O sociólogo mantém o sujeito orientado para os temas nos quais a sociologia está interessada, questiona-o sobre acontecimentos que exigem aprofundamento. [...] Assim procedendo, ele dá seqüência ao trabalho a partir de sua própria perspectiva, a qual enfatiza o valor da "história própria" da pessoa. Esta perspectiva difere daquela de alguns outros cientistas sociais por atribuir uma importância maior às interpretações que as pessoas fazem de sua própria experiência como explicação para o comportamento. Para entender porque alguém tem o comportamento que tem, é preciso compreender como lhe parecia tal comportamento, com o que pensava que tinha que confrontar, que alternativas via se abrirem para si; é possível entender os efeitos das estruturas de oportunidade, das subculturas delinquentes e das normas sociais, assim como de

outras explicações comumente evocadas para explicar o comportamento, apenas encarando-as a partir do ponto de vista dos atores (BECKER, 1993, P. 102-103).

Abordar-se-á mais sobre a história de vida nas seções seguintes, quando será feita a apresentação dos sujeitos, do instrumento de coleta de dados e da metodologia de análise das informações obtidas nas entrevistas de campo.

### **3.1.2 Linhas narrativas**

A partir da realização de entrevistas e, sobretudo, devido ao método utilizado, surgiram diversas histórias da vida profissional dos sujeitos pesquisados que podem, algumas vezes, ser descritas de forma não linear, dificultando a análise e o entendimento, no caso, das experiências profissionais relatadas pelos gerentes entrevistados. Utilizaram-se, como recurso de análise, as linhas narrativas.

De acordo com Spink e Lima (2004), as linhas narrativas são apropriadas para esquematizar os conteúdos de histórias utilizadas como ilustrações no decorrer de entrevistas e sempre que, no contexto de uma entrevista emergir uma narrativa, elas podem ser utilizadas como recurso analítico. Constituem, segundo as autoras, a imposição de linearidade, pois visam situar, cronologicamente, em linha horizontal, os eventos marcadores das histórias contadas. As linhas narrativas, conforme Spink e Lima (2004) constituem esforços de compreensão pautados na perspectiva temporal que nem sempre faz justiça à construção argumentativa, já que as histórias nem sempre são contadas de forma linear.

Este recurso é utilizado, principalmente, para estabelecer o histórico de experiências profissionais dos gerentes entrevistados, é importante para a compreensão das situações citadas, pelo fato de muitos dos relatos fazerem menção a períodos específicos de atividade profissional dos sujeitos da pesquisa.

### 3.2 Os sujeitos da pesquisa

De acordo com Duarte (2002), a definição de critérios segundo os quais serão selecionados os sujeitos que vão compor o universo de investigação é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado. A descrição e delimitação da base, ou seja, dos sujeitos a serem entrevistados, assim como o grau de representatividade no grupo social em estudo, constituem problema a ser imediatamente enfrentado, já que se trata do solo sobre o qual grande parte do trabalho de campo esta assentado.

Os sujeitos desta pesquisa são indivíduos que exercem função gerencial, há pelo menos dois anos, na ocasião, em cursos de pós-graduação *strictu ou lato sensu*. Utilizou-se o critério de acessibilidade, ou por conveniência, sendo selecionados os elementos a que o pesquisador tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o grupo pesquisado (GIL, 1999). Justifica-se a escolha desses indivíduos pelo fato de um gerente enfrentar muitas situações que propiciam a aprendizagem e também porque um indivíduo em curso de graduação está interessado no seu desenvolvimento profissional.

A fim de assegurar aos sujeitos entrevistados que as informações obtidas a partir das entrevistas sejam tratadas com sigilo e confidencialidade, bem como as identidades dos gerentes e empresas citadas, foi firmado, em duas vias, Termo de Compromisso, conforme Anexo 2, entre o pesquisado e o pesquisador, ficando cada uma das partes com uma cópia do documento. Dessa forma, os gerentes entrevistados puderam relatar o que julgaram necessário sem a preocupação de omitir nomes e instituições, já que o pesquisador providenciaria as alterações necessárias sem, no entanto, prejuízo do conteúdo apresentado.

O primeiro contato com os possíveis entrevistados foi realizado via e-mail, com o auxílio da secretária de pós-graduação do curso de administração de empresas de uma grande

universidade particular da cidade de São Paulo, que se dispôs a encaminhar o texto elaborado pelo pesquisador aos alunos e ex-alunos da instituição e redirecionar as respostas para o e-mail do pesquisador. Também foram enviados e-mails para três possíveis entrevistados, por indicação de uma professora da pós-graduação. Muitas foram as pessoas que responderam manifestando interesse em participar da pesquisa, apesar de que algumas dessas não atendiam aos requisitos definidos, seja por não serem gerentes ou por não terem a experiência mínima necessária. Também foram excluídos da seleção aqueles que não tinham disponibilidade de conceder duas entrevistas com duração em torno de uma hora cada, pois o pesquisador considerou que um tempo menor que o mencionado seria insuficiente para a obtenção de um mínimo de material para o fim a que esta dissertação se destina.

Dos gerentes respondentes, nove foram pré-selecionados. Um desses, devido a incompatibilidades de agenda, não foi entrevistado. Com os demais, foi realizada uma entrevista inicial de acordo com o roteiro (Anexo 1). As entrevistas foram realizadas no período entre outubro e dezembro de 2006, sendo que cada gerente foi entrevistado duas vezes. Das oito entrevistas realizadas inicialmente, uma foi descartada por opção do pesquisador por considerar que o gerente entrevistado não tinha o perfil desejado para a realização do estudo. Sendo assim, foram considerados para esta pesquisa sete gerentes, quatro mulheres e três homens, com idades variando entre trinta e cinquenta anos, com diversas formações e gerenciando áreas bastante diferentes umas das outras, o que gerou catorze entrevistas, já que cada um deles foi entrevistado duas vezes, com aproximadamente quinze horas de gravações e mais de duzentas laudas de transcrições do áudio. O perfil de cada gerente pode ser observado no Quadro 5.



### Quadro 5 - Perfil dos gerentes entrevistados

Entrevistado	1	2	3	4	5	6	7
<b>Idade</b>	34	50	48	41	30	37	34
<b>Cargo atual:</b>	Gerente de patrimônio	Gerente de estratégias de mercado	Diretora financeira e de administração	Diretor Comercial e RH	Gerente de finanças corporativas	Gerente administrativo	Gerente de desenvolvimento de RH
<b>Tempo no cargo:</b>	2 anos	6 anos	22 anos	5 anos	5 anos	3 anos	3 anos
<b>Nº de subordinados</b>	17	5	De 5 a 8-	30	30	6	22

Fonte: Gerentes entrevistados

No Capítulo 4, que trata da apresentação e análise dos resultados, o perfil dos gerentes entrevistados será apresentado com detalhamento.

### 3.3 Estratégia para coleta de dados

Na fase de coleta de dados, foram realizadas entrevistas com os sujeitos, a fim de analisar o fenômeno reflexão nos processos de aprendizagem gerencial. Segundo Gil (1999), a entrevista é a técnica em que o investigador se apresenta frente ao pesquisado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

O uso de entrevistas é primordial no caso do procedimento utilizado: histórias de vida. Além do mais, a utilização de entrevistas, segundo Gil (1999), tem uma série de vantagens: 1) possibilita obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social; 2) é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano; 3) os dados obtidos são suscetíveis de classificação e quantificação.

Gil (1999) afirma que a entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de que dispõem as ciências sociais, podendo ser definidos diferentes tipos de entrevista, em razão de seu nível de estruturação. Utilizou-se a entrevista do tipo não estruturada focalizada (GIL, 1999; SELLTIZ, WRIGHTSMAN E COOK, 2001) ou guiada (RICHARDSON, 1999) nesta dissertação, devido ao caráter do método utilizado. O roteiro utilizado está no Anexo 1.

A entrevista não estruturada, segundo Richardson (1999), também chamada de entrevista em profundidade, em vez de responder à pergunta por meio de diversas alternativas pré-formuladas, visa obter do entrevistado o que ele considera aspectos relevantes sobre determinado problema: as descrições de uma situação de estudo. Por meio de conversação aberta, obtêm-se informações detalhadas que podem ser utilizadas em análise qualitativa. A entrevista não estruturada procura saber como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências. Richardson (1999), Selltiz, Wrightsman e Cook (2001) afirmam que a flexibilidade da entrevista não estruturada, se apropriadamente empregada, ajuda a levantar aspectos afetivos e de valor nas respostas dos entrevistados e a determinar o significado pessoal de suas atitudes. Ela não apenas permite que o entrevistado se expresse em detalhe quanto ao assunto da entrevista, mas também pode eliciar os contextos sociais e pessoais de crenças e sentimentos. Este tipo de entrevista atinge seus propósitos à medida que as respostas dos entrevistados são espontâneas, altamente específicas e concretas, em vez de difusas e gerais, sendo pessoais e auto-reveladoras, no lugar de superficiais.

Conforme Selltiz, Wrightsman e Cook (2001), na entrevista focalizada, os entrevistadores têm a liberdade de explorar as razões e motivos para conduzir a direções que não estavam programadas. Segundo Gil (1999), na entrevista focalizada, o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, deve ocorrer esforço para sua retomada. De acordo com Gil (1999), este tipo de

entrevista é bastante empregado em situações experimentais, com o objetivo de explorar a fundo alguma experiência vivida em condições que podem ser determinadas com precisão. A entrevista focalizada requer grande habilidade do pesquisador, que deve respeitar o foco de interesse temático sem que isso implique conferir-lhe maior estruturação. A entrevista guiada, segundo Richardson (1999), permite ao entrevistador utilizar um guia de temas a ser explorado durante o transcurso da entrevista. As perguntas não estão pré-formuladas, são feitas durante o processo e a ordem dos temas tampouco está pré-estabelecida. A entrevista guiada é utilizada particularmente para descobrir que aspectos de determinada experiência produzem mudanças nas pessoas expostas a ela. O pesquisador conhece, previamente, os aspectos que deseja pesquisar e, com base neles, formula alguns pontos a tratar na entrevista. As perguntas dependem do entrevistador, e o entrevistado tem a liberdade de expressar-se como quiser, guiado pelo entrevistador. A entrevista guiada visa a que o entrevistado possa discorrer livremente, em relação a temas que o entrevistador coloca para iniciar a interação.

O método qualitativo exploratório, aliado ao tipo de entrevista proposto, não estruturada, focalizada, aberta e em profundidade, vai ao encontro de características da história de vida, já que este tipo de procedimento tem como trunfo, justamente, dar vazão à subjetividade dos indivíduos, possibilitando alcançar uma densidade não encontrada em outros tipos de instrumentos.

Faraday e Plummer (1979) afirmam justamente isto, já que as áreas de investigação sobre as quais pouco é conhecido, a técnica de história de vida pode tornar-se uma ferramenta sensível aos tipos de questões e problemas envolvidos naquele campo, sendo especialmente útil nas áreas nas quais a conceitualização de problemas tem sido pouco trabalhada. De acordo com Glat, Santos, Pletsch, Nogueira e Duque (2004), há vários meios de se conhecer uma realidade, seja informalmente, ou com o intuito de investigação científica, sendo que um dos métodos mais simples, porém eficazes de se conseguir tal feito, é ouvir o que os indivíduos

que vivenciam (ou vivenciaram) dada situação têm a dizer sobre ela. Este tipo de abordagem propicia aproximação com o sujeito ou grupo analisado, já que privilegia a apreciação de experiências de interesse interpretadas pelos próprios participantes. Segundo os autores, o método de história de vida distingue-se de outras formas de investigação envolvendo depoimentos – como questionários ou entrevistas semi-estruturadas – pois, nessas, apesar de a intenção em “ouvir o sujeito”, o pesquisador seleciona e restringe temas que serão abordados. A história de vida, por outro lado, ao utilizar a entrevista aberta, permite que a condução do estudo seja dada pelos próprios participantes, a partir de sua visão de mundo. Em vez de responder perguntas pré-determinadas, os sujeitos são livres para divergir sobre aquilo que consideram relevante em sua experiência, a forma como vivenciaram os fatos narrados e como eles interferem no presente.

A história de vida, conforme Spindola e Santos (2003), trabalha com a história ou o relato de vida, ou seja, a história contada por quem a vivenciou e procura apreender os elementos gerais contidos nas entrevistas das pessoas, não objetivando, contudo, analisar suas particularidades históricas ou psicodinâmicas. A partir de histórias de vida, segundo estes autores, é possível retratar o cotidiano, contexto este repleto de significações e formado por um conjunto de situações vivenciadas, percebidas individualmente e que se renova continuamente, a cada instante.

No mesmo sentido, Campos (2004), afirma que as histórias de vida revelam a maneira autônoma de produzir conhecimentos para o estudo, análise e, por fim, à produção de conhecimentos, sem prescindir de aproximação hermenêutica da realidade.

Glat *et al.* (2004) afirmam que a característica mais importante da abordagem, portanto, é que a estrutura geral da entrevista (e, conseqüentemente, as informações ou dados obtidos), não é determinada pelo pesquisador por meio de perguntas padronizadas e/ou previamente formuladas, mas sim pelos informantes: a maneira como eles selecionam,

interpretam, valorizam e transmitem suas experiências de vida. Pela utilização dessa metodologia, há a interação, ou diálogo constante entre pesquisador e informante durante a entrevista, sendo esta não considerada apenas como uma situação de coleta de dados, mas uma oportunidade para ambos de questionamento e reflexão, pois, ao relatar a vida, o sujeito está, concomitantemente, compartilhando com o pesquisador uma análise prospectiva e avaliativa.

O procedimento básico de coleta de dados consiste, segundo Glat *et al.* (2004), em uma entrevista aberta, a qual tem início com uma “pergunta-chave”, a partir da qual o sujeito começa a relatar sua experiência, falando superficialmente sobre alguns aspectos e detendo-se em outros que considera relevantes. No decorrer da conversa o entrevistador é livre para fazer perguntas que no sentido de clarificar ou aprofundar pontos diretamente ligados ao objeto de estudo, porém não deve trazer a tona nenhum tema que não tenha sido mencionado pelo entrevistado. Os autores afirmam que não há duração limite para a entrevista, que pode variar de acordo com a disposição do sujeito, encerrando, naturalmente, quando o depoente não tem mais nada a acrescentar. Não há, igualmente, determinação rígida quanto ao número mínimo de sujeitos a serem entrevistados. Bertaux (1993) afirma que a resposta para esta questão depende de juízo implícito sobre a validade da investigação, sendo que a chave do problema do número reside, ao menos em parte, no conceito de saturação, sendo esta mais difícil de alcançar do que parece à primeira vista, mas, quando se alcança, confere base sólida para a generalização: este aspecto cumpre, pelo que faz a perspectiva bibliográfica, exatamente a mesma função que a representatividade da mostra para a investigação mediante uso de questionários. Isto é corroborado por Duarte (2002), que afirma que o número de sujeitos que virão a compor o quadro de entrevistas dificilmente pode ser determinado a priori – tudo depende da qualidade das informações obtidas em cada depoimento, assim como da profundidade e grau de recorrência e divergência de informações. Enquanto estiverem

aparecendo “dados” originais ou pistas que possam indicar novas perspectivas à investigação em curso, as entrevistas precisam continuar sendo feitas. O autor prossegue:

À medida que se colhem depoimentos, vão sendo levantadas e organizadas as informações relativas ao objeto da investigação e, dependendo do volume e da qualidade delas, o material de análise torna-se cada vez mais consistente e denso. Quando já é possível identificar padrões simbólicos, práticas, sistemas classificatórios, categorias de análise da realidade e visões de mundo do universo em questão, e as recorrências atingem o que se convencionou chamar de “ponto de saturação”, dá-se finalizado o trabalho de campo, sabendo que se pode (e deve) voltar para esclarecimentos (DUARTE, 2002, p.144).

Quanto ao procedimento de História de vida, importante dar ênfase para sua peculiaridade e caráter de liberdade proporcionado ao entrevistado e sua relação com o entrevistador:

A primeira exigência é a de diminuição ao máximo de toda interferência por parte do pesquisador. Este detém uma intervenção preliminar de que não se pode fugir: a escolha tanto do tema do trabalho quanto do seu informante. [...] A escolha do informante provém de duas orientações, uma decorrente do em pauta, a outra decorrente de se saber que determinado indivíduo possui conhecimentos importantes a respeito do tema. Porém, no caso das histórias de vida e depoimentos pessoais gravados, aí deve se deter a intervenção do pesquisador. Embora esta intervenção seja limitada, ela existe; por isso toda gravação, por mais livre e espontânea, deve ser considerada semi dirigida, mesmo quando adotada a “técnica de liberdade”. Na utilização da “técnica de liberdade”, uma vez ultrapassada a escolha do tema e a escolha do informante durante o decorrer das gravações este último passa a ter certa autonomia em relação ao pesquisador, no que diz respeito à abordagem do tema e ao fornecimento de informações; ele mesmo governa a escolha do que vai dizer, o seu ritmo, a ordenação dos assuntos, com o mínimo possível de influência exterior visível sobre o que diz e o que faz saber. E é nesta autonomia do informante que reside o ilimitado potencial do que se pode fornecer. Qualquer informação se torna, então proveitosa, podendo abrir horizontes que o pesquisador não suspeitara (QUEIROZ, 1991, p. 75 – 76).

Appel (2005) afirma que a entrevista narrativa como “material empírico” se caracteriza pelo fato de se tratar de uma narração sobre a vida pessoal do entrevistado sem prévia preparação. A situação comunicativa da entrevista em si é artificial no sentido de que o entrevistador no começo da entrevista somente faz uma pergunta inicial que motiva o entrevistado a narrar as experiências e acontecimentos de sua vida pessoal. O entrevistador não intervém na narração. Somente quando o entrevistado termina a narração sobre sua vida, o entrevistador faz mais perguntas.

No caso específico desta dissertação, tratou-se com ênfase a história de vida profissional dos gerentes e, nos momentos em que se constataram ligações do objeto estudado com outras esferas da vida dos sujeitos pesquisados, eles tiveram a liberdade para expor o que acharam necessário e relevante para a compreensão de seu processo de reflexão, proporcionando conhecimento holístico ao estudo. Na pesquisa de campo, como já mencionado, foram realizadas duas entrevistas com cada gerente, já que nem sempre todos os assuntos puderam ser esgotados de uma só vez, além de que, na segunda oportunidade, o entrevistado teve a oportunidade de complementar seu depoimento e o entrevistador pôde obter mais informações sobre detalhes ou outros aspectos da história narrada.

### **3.4 Estratégia para análise de dados**

Após as entrevistas e sua respectiva transcrição, o próximo passo é a análise e interpretação dos dados. Conforme Gil (1999), a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Pelo fato de a história de vida se tratar de uma metodologia bastante flexível, Glat *et al.* (2004) afirmam que não há imposição de método específico para se proceder à análise de conteúdo. O procedimento básico, porém, consiste em identificar, a partir da transcrição de entrevistas, os conteúdos ou tópicos mais frequentes que emergem do discurso dos entrevistados, os quais serão posteriormente agrupados em categorias de análise ou núcleos temáticos. Entretanto, segundo os autores, essas categorias de análise não são como em métodos mais diretivos, pré-estabelecidos pelo pesquisador; ao contrário, emergem,

naturalmente, da dinâmica estabelecida no processo de análise dos depoimentos sendo, posteriormente, interpretado à luz do referencial teórico escolhido.

Para que a análise das entrevistas seja efetiva, uma forma que pode ser mais proveitosa parece ser a análise de cada um dos depoimentos ao imediato término, pois, dessa forma, segundo Bertaux (1993), o nível de questionamento melhora muito para as demais entrevistas e permite, sem dúvida, fazer aparecer a saturação rapidamente, já que ao mudar o questionamento de um informante a outro, na habilidade para descobrir os indícios que encaminham a um lugar através de processos até então despercebidos e ao organizar os elementos de informação na representação coerente é onde se julga a qualidade da análise. Quando a representação está estabilizada, a análise termina.

### **3.5 Limitações do estudo**

O estudo de tipo qualitativo apresenta algumas limitações, devido a diversos fatores, seja pelo tipo de procedimento metodológico empregado, pelo viés intrínseco do pesquisador ou ainda, devido ao fato de muitos dos relatos dos sujeitos serem referentes a momentos passados os quais podem ser reinterpretados de maneira diferente no presente.

Uma limitação típica do método de história de vida é a limitação temporal existente nos relatos, visto que as respostas dos sujeitos, restritas a suas lembranças, limitam o alcance das descobertas. Além disso, há o risco de o depoimento do entrevistado não refletir a realidade dos fatos mencionados, pois o entrevistado pode interpretar o passado de forma diferente, já que o indivíduo se modifica ao longo do tempo e, conseqüentemente, a forma como ele enxerga, hoje, seu passado. Segundo Queiroz (1991), a técnica de histórias de vida e depoimentos pessoais gravados fica limitada pelo fator tempo, porque existe um informante cuja memória, embora recue bastante, não é infinita, mas limitada em sua aplicação, e por



mais apagado que se conserve o pesquisador, ele está presente e exerce sempre uma espécie de censura, no seu desejo de obter a coleta dos dados precisos:

As limitações de estudo apresentadas são amplamente compensadas pelo fato de a História de Vida ser uma técnica que desvenda questões inesperadas e permite conhecer, por assim dizer, toda a realidade social, a partir da experiência vivida por indivíduos cuja maneira de ver e sentir pode estar muito longe da do pesquisador (QUEIROZ, 1991).

### **3.5.1 Delimitação de estudo**

Uma delimitação de estudo encontrada em campo, no tocante à teoria de Seibert e Daudelin (1999), tem relação com a mensuração do que os autores chamam de estados psicológicos, já que, para levantar tais itens seria necessária a participação, durante as entrevistas, de um psicólogo, pois, dessa forma, poder-se-ia entender a relação entre a reflexão dos gerentes e seu estado psicológico. Portanto, isto não foi investigado neste estudo.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS ATRAVÉS DA HISTÓRIA DE VIDA PROFISSIONAL DOS GERENTES**

Conforme mencionado no capítulo anterior, foram realizadas duas entrevistas com cada gerente. Na primeira entrevista, sempre iniciada com a solicitação, por parte do pesquisador, para que o entrevistado conte a primeira experiência de sua vida profissional, fosse essa formal ou informal, até o momento atual. Com isto, buscou-se entender, inicialmente, as experiências profissionais que o gerente viveu ao longo de sua carreira, para, em seguida, inserir os temas relevantes para a pesquisa que constam no roteiro de entrevista (Anexo 1).

Enquanto o entrevistado conta sua história de vida profissional, o pesquisador solicita esclarecimentos, a fim de compreender e conhecer detalhes considerados relevantes para a pesquisa e para o entendimento da linha narrativa profissional dos gerentes. Passada a fase do histórico profissional de cada gerente, são introduzidos na entrevista os temas pré-definidos no roteiro, com o objetivo de compreender detalhes referentes às experiências dos sujeitos pesquisados, momentos mais marcantes e desenvolvimento gerencial, além dos aspectos referentes ao tema de estudo. Perguntou-se, também, sobre a forma como o entrevistado lidou com situações familiares, corriqueiras do cotidiano e com situações não-familiares, novas, de mudança, diferentes das que o profissional está habituado.

De acordo com Schön (2000), existem dois tipos de situações com que os profissionais se defrontam na prática:

- 1) Familiares: O profissional pode resolver o problema pela aplicação rotineira de fatos, regras e procedimentos derivados da bagagem de conhecimentos profissional;

- 2) Não-familiares: O profissional experimenta uma surpresa que o leva a repensar seu processo de *conhecer-na-ação* de modo a ir além de regras, fatos, teorias e operações disponíveis.

A situação não-familiar conceituada por Schön (2000) é bastante semelhante ao conceito de experiências de desenvolvimento de Seibert e Daudelin (1999), que definem essas situações como sendo aquelas do tipo desafiante, que ocorrem na situação de trabalho e levam os gerentes além dos limites de suas capacidades atuais, proporcionando-lhes oportunidades de aprendizagem e crescimento. Quando o pesquisador menciona, nas entrevistas ou análises a seguir, os termos experiências não-familiares, de mudança, diferentes das que o gerente está habituado, ou a situações estratégicas, está se referindo a situações não-familiares de Schön (2000) ou às experiências de desenvolvimento de Seibert e Daudelin (1999). Com esses questionamentos, o pesquisador buscou entender como se dá o processo de reflexão do gerente em ambos os casos, verificando semelhanças e diferenças nos processos.

Na seqüência, pergunta-se aos gerentes sobre o papel das experiências anteriores em seus processos de aprendizagem, a fim de verificar as influências desses momentos passados nas experiências reflexivas atuais dos entrevistados. Por fim, dentro do possível, verifica-se a influência do contexto organizacional, seja positiva ou negativamente, sobre o processo de reflexão dos gerentes.

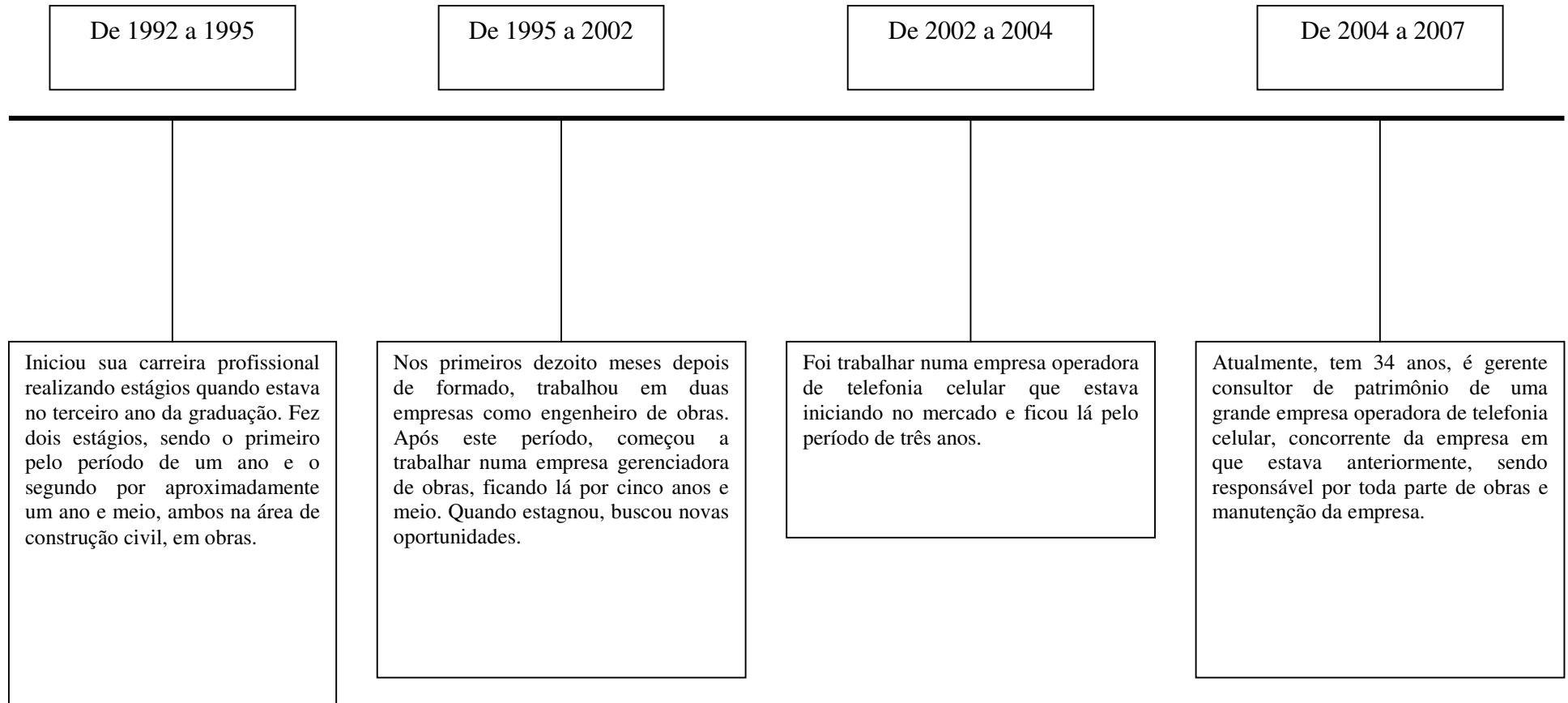
Após a realização de cada uma das primeiras entrevistas, foi feita a análise das mesmas e levantados os questionamentos para a segunda entrevista, como objetivo de obtenção de esclarecimentos e detalhamento em relação ao primeiro depoimento. Por fim, após transcrições, as duas entrevistas foram analisadas em conjunto, considerando a história de vida profissional do gerente e verificando as ocorrências do tema pesquisado nas situações e experiências vivenciadas pelos gerentes.

Neste capítulo, apresenta-se a análise dos dados coletados a partir de entrevistas com os gerentes. Na primeira seção, expõe-se a linha narrativa da história profissional dos pesquisados construída a partir das entrevistas, a fim de facilitar a visualização da sua evolução profissional ao longo do tempo. Posteriormente, apresenta-se uma síntese descritiva de cada entrevistado com os principais pontos da sua carreira, além de como se deu seu desenvolvimento gerencial. No momento seguinte, realiza-se a análise do uso da reflexão pelos gerentes, individualmente e, ao final, a síntese do processo de reflexão do gerente em questão.

Em seguida, apresenta-se seção com a análise e discussão dos resultados, considerando os pontos convergentes e divergentes em relação à revisão de literatura apresentada no Capítulo 2, além das descobertas encontradas em campo. Por fim, na última seção, propõe-se um modelo de reflexão, obtido a partir das histórias de vida dos gerentes entrevistados.

## 4.1. História de vida do Gerente 1

### 4.1.1. Linha narrativa e descrição profissional do Gerente 1



O Gerente 1, formado em engenharia, atualmente tem 34 anos e é gerente consultor de patrimônio de uma grande empresa operadora de telefonia celular, sendo responsável pelo setor de obras e manutenção. Iniciou sua vida profissional desenvolvendo atividades de estágio na área de engenharia de obras, quando estava no terceiro ano da graduação do curso de engenharia, aproximadamente entre os anos de 1992 e 1993. Estagiou em duas empresas do ramo de construção civil. Na primeira organização, permaneceu pelo período de um ano e, na segunda, um ano e meio. Em ambas, trabalhou na área de obras, no campo, ou seja, na construção do prédio, tendo a oportunidade de vivenciar as diferentes fases de uma obra.

Após o período de estágios, aproximadamente em 1995, ingressou em outra empresa, também da área de construção civil, como engenheiro de obras, com funções administrativas. Após seis meses nesta empresa, foi contratado por outra organização, do mesmo ramo, com funções muito parecidas com as da empresa anterior, sendo o engenheiro responsável pela obra. Menciona que a experiência do estágio o ajudou muito nessa fase. Como responsável pela obra, tinha como atribuições o controle orçamentário, físico, financeiro, de pessoal, empreiteiras, entre outras, além de gerenciar os prazos de entrega, na qualidade e no custo combinados. Nesta empresa, trabalhou pelo período de um ano e meio.

Em 1997, ingressou em outra empresa gerenciadora de obras, organização em que permaneceu aproximadamente por cinco anos e meio. Relata que iniciou nesta empresa como engenheiro júnior e saiu como gerente de contratos. Neste período, conseguiu desenvolver diversas atividades, o que lhe proporcionou agregar grande experiência profissional. Ao ingressar nesta organização, mencionou que seu trabalho tinha mais foco administrativo, voltado para a área de telecomunicações, sendo que sua função era encontrar pontos na cidade para implantação de estações de rádio-base, que são antenas responsáveis pela transmissão de sinais para os celulares. Passada essa fase, começou a lidar com o gerenciamento de obras, sendo que um de seus principais projetos foi a estruturação e montagem de lojas para

importante cliente, uma empresa operadora de telefonia celular. Na época, ele e sua equipe começaram a desenvolver vários tipos de controles, cronogramas, memoriais descritivos e toda a metodologia de implantação das lojas.

Uma das principais responsabilidades do Gerente 1 era o gerenciamento dos contratos da empresa de telefonia celular, cujo setor se expandiu muito, o que acarretou crescimento de contratos gerenciados. Durante aproximadamente cinco anos e meio, desenvolveu diversos projetos nesta empresa operadora de telefonia celular: construção de lojas próprias, centro de processamento de dados, gerenciamento de redes, etc.

Recebeu uma proposta para trabalhar em uma empresa operadora de telefonia celular concorrente. Iniciou novo trabalho como engenheiro sênior, desenvolvendo atividades na área de engenharia, especificamente na implantação de estações rádio-base de telecomunicações. O período em que trabalhou nessa empresa não foi muito agradável, apesar de ter sido boa a experiência, pois, segundo ele, a organização tinha problemas sérios de gestão, seu superior hierárquico não possuía experiência nenhuma na área de celulares, além de ter problemas de “postura”, e ele não gostava do trabalho que desenvolvia. Esses fatores fizeram-no sair da organização três anos e meio após seu ingresso na mesma, pois se sentia incomodado e insatisfeito com seu trabalho.

Ingressou numa empresa operadora de telefonia celular, a mesma organização cujos contratos ele gerenciava quando estava na empresa gerenciadora de obras. Há dois anos, desenvolve suas atividades nesta empresa, sendo responsável pelo desenvolvimento de projetos, obras e manutenção predial. Iniciou como consultor, sendo responsável pela análise de investimentos de toda a parte predial da organização, assumindo, após curto período, a responsabilidade pela regional de São Paulo, na parte de obras e manutenção. Atualmente, é consultor de patrimônio, responsável pela regional de São Paulo e tem dezessete subordinados diretos e muitos outros contratados. No total, gerencia duzentas pessoas.

Como momento marcante, o Gerente 1 destaca o período em que trabalhou na empresa gerenciadora de obras, em que ficou cinco anos e meio, pelo fato de ter tido um diretor que soube reconhecer o seu mérito profissional, confiar nele e atribuir responsabilidades. Outro momento marcante foi na segunda empresa em que trabalhou, pois seu aprendizado foi bastante grande, quando teve como tutor uma pessoa mais experiente em que podia se espelhar e com ele aprender.

#### **4.1.2 Análise do uso de reflexão – Gerente 1**

##### **a) Experiências familiares**

O Gerente 1, ao se defrontar com experiências do tipo familiar, afirmou realizar uma análise racional, levando em conta os fatores financeiros, tempo disponível e impacto da decisão sobre os *stakeholders*. Considerando-se uma pessoa muito analítica, relata que, na maioria das situações em que está envolvido, consegue obter as informações de que precisa dentro da empresa. Raramente age por impulso e busca ter o conhecimento sobre o maior número de variáveis, a fim de que possa ter informações suficientes para tomar a melhor decisão.

Nestas experiências, o Gerente 1 acredita que deve saber o que fazer, pois não existe algo escrito sobre o que é ou não de sua alçada. Para tanto, julga importante ter bom senso e conhecer os limites de sua alçada de decisão, para saber até que ponto tem autonomia ou quando é necessário consultar seus superiores. Quando está em meio a situações, procura o equilíbrio. Nos momentos em que se sente fora da faixa de equilíbrio, pára, acalma-se, reflete, reavalia a situação e segue adiante. Acredita que, às vezes, uma parada para reorganizar-se é necessária, pois sempre precisa ter muita calma e tranquilidade para lidar com situações difíceis.



Citou um exemplo de situação familiar, a gestão de manutenção de ar condicionado de sua organização. Mencionou gráficos para analisar os problemas que acontecem com esse tipo de aparelho e, a partir da análise, toma uma ação corretiva. Outro exemplo de situação familiar citado pelo Gerente 1 são os novos *call centers* que sua empresa precisa construir, a fim de atender as regras da Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações. Para lidar com isso, realiza as análises das possibilidades, avalia as opções disponíveis (por exemplo, terceirização ou utilização de um consultor interno) e verifica o que é mais viável.

Ao lidar com situações de cunho familiar, compara cenários a fim de analisar as situações. Ele diz que a análise realizada é bastante tangível e leva em conta, sobretudo, o aspecto financeiro. Menciona que, diferentemente de quando se baseia em algo tangível para decidir, tem dificuldades ao lidar com a subjetividade de suas ações, pois afirma ter a necessidade de justificar e explicar em que se baseou para tomar uma decisão. Ao buscar as informações de que necessita, afirma conseguiu-las, principalmente, dentro de seu próprio setor. No caso de envolvimento em projetos maiores, procura pelo que precisa nos demais setores da organização, muitas vezes, fazendo “um trabalho arqueológico” para coletar as informações, o que faz com que seu processo de análise e decisão demore um pouco mais. Ele afirma que, na maioria dos casos, obtém o que necessita dentro da empresa, para fazer projeções e levantar expectativas.

Percebe-se, a partir do depoimento do Gerente 1, que ele se utiliza de análises racionais, procurando cercar-se da maior quantidade de informações possíveis, a fim de realizar uma boa análise, lidar com a situação que está vivenciando e tomar decisões de forma embasada. Demonstra buscar as informações que precisa com as pessoas que têm o conhecimento do assunto.

## **b) Experiências novas, de mudança, diferentes das que está habituado**

*...tive situações desse tipo sim, situações inusitadas que tivemos que quebrar bastante cabeça para fazer isso. No começo do projeto, por exemplo, das lojas, teve uma. Nós tivemos aqui em mil novecentos e noventa e oito a primeira loja aqui (...) e aí, daí para a frente, de noventa e nove para a frente, começaram a fazer uma série de lojas, só que assim, era algo que nós não tínhamos experiência na época, que ninguém da equipe tinha experiência na época...*

Perguntado sobre como lida com situações que não são familiares, citou alguns exemplos de situações novas, únicas e incertas que viveu. Mencionou a empresa gerenciadora de obras, onde era responsável pelo processo de estruturação da montagem de lojas de uma empresa operadora de telefonia celular. Pelo fato de não possuir experiência prévia com este tipo de situação, ele teve, inicialmente, algumas dificuldades para lidar com esse projeto. Para tanto, enfrentou a situação, primeiramente, tentando traçar um plano inicial utilizando o conhecimento de sua equipe, baseado nas experiências anteriores das pessoas: “...tentamos assim, pegar o máximo de conhecimento de cada um da equipe para poder traçar um fluxo para poder fazer o gerenciamento daquelas obras, então, demorou um pouco...”.

Além disso, utilizou-se de experiências anteriores que tinham alguns aspectos similares ao caso com o qual estava lidando. Segundo ele, à medida que as primeiras lojas iam sendo finalizadas, ele coletava experiências das pessoas que vivenciaram a construção das lojas, a fim de entender o processo em que estavam (ele e equipe) envolvidos, ou seja, a cada tentativa, verificavam-se os erros e tentava-se aprimorar as próximas ações. No caso das lojas, afirma que foi aprendendo durante o processo:

*(...) eu era responsável pelo planejamento, então, acima de tudo, eu que tinha que pegar e correr atrás. Então, pegamos experiências de outras obras que tinha alguma singularidade para começar a montar os fluxos e começar a montar cronogramas e conforme as lojas iam ficando prontas nós coletávamos a experiência dos engenheiros de obras que tinham passado por aquela obra para o que tinha acontecido e aí a gente começava, conseguia levantar prazo, durações das atividades, quais as atividades estavam envolvidas, como elas se inter-relacionavam até conseguir chegar no cronograma onde a gente tinha todo o PERT, PERT CPM dele formatados...*

Após a finalização de vinte e oito lojas, afirmou que o processo de construção das lojas atingiu bom nível bom de estruturação. Acredita que cometeram muitos erros por falta

de experiência. Durante esse período, como relatou, muitas vezes aplicavam o conhecimento existente, replicavam modelos, mas que não funcionava, pois a situação era diferente das com que lidou anteriormente. Com o passar do tempo, após a construção de algumas lojas e com a agregação de experiência, o desvio do planejamento foi reduzindo cada vez mais, pois, no início, freqüentemente extrapolavam os prazos estipulados. Segundo ele, houve dificuldades para lidar com esse processo, pelo fato de ser uma experiência nova tanto para ele quanto para toda a equipe, já que era a primeira loja de várias que a empresa estava fazendo. Afirma que aprendeu durante o processo de construção das lojas, às vezes, por tentativa e erro:

*(...) isso é um constante aprendizado e uma constante melhoria, mas assim ele começou a ficar redondo depois de mais ou menos um meio ano e vinte e poucas lojas, vinte e oito lojas que a gente tinha construído que começou a ficar mais redondo, um prazo de maturação razoavelmente grande... (...) Não sei se por tentativa e erro, mas erramos bastante sem sombra de dúvida, porque não tinha o fator experiência para nos, nos dar um respaldo, vamos dizer assim, então isso mal ou bem faz uma diferença. (...) Nós tínhamos toda a nossa base teórica e a experiência de outras obras, mas assim, muitas vezes algo que a gente planejava, que entendia que ia acontecer de um determinado jeito e que muitas vezes era replicando o modelo já utilizado, não acontecia porque era uma situação diferente, ou seja, envolvia um risco maior e desvio do planejado então conforme foi passando o tempo você começou, você começou a desviar menos, começou a se desviar menos do que tinha sido planejado.*

De uma situação com pouco conhecimento sobre o assunto, relatou que, gradativamente, depois de muitos erros, foi aprendendo e conhecendo mais o processo em que ele e sua equipe estavam envolvidos. Menciona que, para construir as lojas, ele e sua equipe traçavam os planos, discutiam e faziam os ajustes conforme as necessidades até que o processo ficasse bem estruturado, montado, “arredondado”. Concorda que as primeiras lojas foram muito importantes no processo, que saíram um pouco “quadradas”, mas que, durante o processo, foram se aperfeiçoando, conforme trecho abaixo:

*E aí nós traçávamos os planos, discutíamos e traçávamos os planos e íamos ajustando conforme as necessidades, “está bom assim?”, vamos ajustando para poder chegar no melhor, uma melhor máscara, uma melhor situação para todo mundo, ou seja, o esqueletinho a gente fazia e ia preenchendo aquele esqueletinho conforme ia passando o tempo e ia entrando novas necessidades e aí o esqueletinho a gente ia mudando ele até virar um processo, processo bem arredondado.*

Mesmo após ter finalizado diversas lojas, acredita ser necessário sempre melhorar algo, pois o processo nunca é perfeito, já que as tecnologias mudam e podem trazer

novidades. Verificou-se que o Gerente 1, ao se envolver com uma experiência nova, utilizou-se tanto de seus conhecimentos individuais quanto de sua equipe, além de tentar aplicar modelos que funcionaram em outras situações e que não tiveram êxito no caso em que ele estava envolvido. A partir disso, percebe-se o caráter experimental, muitas vezes de tentativa e erro, e o uso de procedimentos enquanto a ação, o projeto, a construção das lojas acontecia, com o objetivo de encontrar soluções para as situações que experimentavam. Aos poucos, foram aprendendo, em processo lento e gradual, passando de uma situação de pouca clareza para maior entendimento daquilo que faziam, adquirindo conhecimento e reaplicando os experimentos bem sucedidos à próxima experiência similar, quando a situação incerta e nova já podia ser chamada de uma experiência familiar.

### **c) Experiências anteriores**

O Gerente 1 mencionou que as experiências anteriores são muito importantes para lidar com as situações com que se defronta na atualidade, pois se já viveu algo parecido, consegue reconhecer suas falhas e saber quais são os pontos principais de determinado processo. A experiência, segundo ele, é mais importante que o conhecimento acadêmico, pois traz respaldo, diminui riscos ao lidar com novas situações.

Como exemplo de experiências anteriores importantes, ele mencionou os estágios realizados na época em que estava se graduando. Atualmente, para ele, é muito mais fácil saber o que acontece no canteiro de obras pelo fato de já ter tido experiências pregressas na área de engenharia civil. Nos estágios, pôde saber o que realmente era uma obra, atualmente, em seu cotidiano, usa essa experiência, pois, se não fosse isto, apenas teria conhecimento da teoria. Acredita ser importante tanto conhecer a teoria quanto a prática, pois utilizando ambas pode decidir o que fazer com maior qualidade:

*Foi importante pelo seguinte: hoje, eu ainda trabalho na área que é área de projetos, obras, manutenção predial. Daquela época foi o meu convívio em obra praticamente dito, ou seja, eu estava lá vivendo, vivenciando, ou seja, hoje fica*

*muito mais fácil para mim ter uma visão do que acontece no canteiro pelo fato de eu já ter participado efetivamente lá, eu estava lá fazendo aquela função então é o que eu costumo dizer, por exemplo, um orçamentista, o melhor orçamentista que existe é o cara que já foi de campo porque ele sabe como é que acontece a coisa. Para mim essa época de estágio foi muito importante, foi lá onde eu vivi mesmo a obra, que hoje eu uso essa experiência no meu dia a dia, basicamente foi isso. (...) Assim, a experiência de lá me ajuda hoje na posição que eu estou aqui porque assim, se a pessoa, se eu estivesse seguido uma linha administrativa desde o meu começo, não tivesse tido essa experiência em obras provavelmente eu não conseguiria ver muitos detalhes que eu consigo ver hoje pelo fato de eu não ter experiência de campo, seria algo muito mais teórico, né, assim, assim, muito mais na teoria, mas eu não conhecia na prática que eu acho que é importante os dois, eu tenho que alinhar os dois para poder ter um, ter uma, vamos dizer assim, qualidade das decisões e tudo mais alinhando a prática com a teoria, fica muito mais fundamentado, você tem muito mais fundamento no que você está dizendo...*

Percebe-se que as experiências anteriores tiveram papel fundamental na construção do Gerente 1, pois, de uma forma ou de outra, elas acabam sendo as bases de seu repertório construído por ele ao longo de sua vida profissional. Nesse caso, uma experiência anterior é um processo de aprendizagem finalizado, pronto para ser utilizado novamente e lhe dar subsídios para lidar com situações familiares ou incertas que surgirem.

#### **d) Pessoas envolvidas na reflexão**

O Gerente 1 afirma envolver muitas pessoas quando está lidando com as situações de trabalho, sejam estas familiares ou não. Relata que quando está envolvido em alguma experiência, sempre discute essas situações com a equipe e com seu superior hierárquico, buscando envolver o máximo de pessoas que pode e verificando com sua equipe se algum deles já viveu situação parecida com a que eles estão enfrentando.

Às vezes, reconhece não conseguir compartilhar uma decisão, mas que sempre procura envolver as pessoas para encontrar um ponto de consenso, mas sempre focando no que é melhor para o grupo. Afirma que existem decisões que deve tomar sozinho, mas que sempre procura compartilhá-las:

*Olha, tem vezes que não dá para fazer isso, você tem que tomar a decisão, mas eu procuro sempre compartilhar as decisões para assim, para tentar chegar no melhor denominador comum para todo mundo, sempre pensando, sempre o foco é o grupo, você sempre tem que pensar o que é melhor para o grupo ao invés de pensar individualmente.*

Verifica-se, no caso do Gerente 1, que seu processo de reflexão acontece, na maioria dos casos, ao compartilhar a experiência com seus colegas de trabalho, sejam seus superiores ou subordinados, pois estes lhe dão novas perspectivas da situação vivenciada. O compartilhamento da experiência lhe provê de novas informações e conhecimentos, ampliando seu escopo de análise e proporcionando novas alternativas que, talvez, sozinho, não pudesse obter.

#### **e) Momentos de reflexão**

O Gerente 1 diz que reflete, basicamente, durante a ação e nos momentos em que está no ambiente do trabalho. Afirma que raramente pensa ou leva para ambientes estranhos à empresa as situações em que está envolvido. Além disso, não envolve outras pessoas, pois não gosta de misturar as diversas esferas de sua vida. Evita ao máximo levar problemas ou questões de trabalho para casa e que faz o possível para não deixar o lado profissional afetar sua vida pessoal. Busca separar a esfera familiar da profissional, evitando fazer comentários em casa sobre o que acontece na empresa. Os problemas ou situações que enfrenta, discute dentro do ambiente de trabalho, conforme fica claro no trecho abaixo:

*... eu procuro, eu procuro colocar um divisor de águas, um bom divisor de águas assim evito ao máximo pegar e fazer até comentários mesmo da empresa entro de casa e tal. Tento, tento separar, tento separar as coisas ao máximo que eu posso, mas não é sempre que dá, mas procuro fazer isso ao máximo. (...) Isso sim [falando de conversar com outras pessoas sobre as experiências que está vivenciando], mas assim dentro do ambiente de trabalho, fora do ambiente de trabalho, especialmente a minha esposa ela é publicitária, não tem absolutamente nada a ver com a parte de engenharia, então eu procuro sempre discutir no ambiente de trabalho qual é a melhor maneira de, de resolver a situação.*

Verifica-se que os momentos de reflexão do Gerente 1 restringem-se ao ambiente organizacional e aos contatos profissionais, ou seja, quando se envolve em alguma situação, a busca pela solução se dá na esfera profissional.

## f) Sentimentos

Retomando o caso da construção de lojas já citado anteriormente, relatou que, à medida que se envolvia com o projeto, o desafio lhe proporcionava mais prazer. No início, afirma que a sensação era de não saber para onde estava indo, ou onde estava “pisando”, e que tinha que experimentar algo e ver o que aconteceria, conforme trecho abaixo:

*... é muito estimulante que é o desafio, o desafio de fazer uma coisa nova que é extremamente interessante, isso que é algo assim que no meu caso específico, te motiva a andar para a frente. Eu particularmente não gosto da estagnação, vamos dizer assim, isso é uma coisa que me incomoda e me incomoda muito. Já estou com os meus trinta e quatro anos e desde que eu comecei a trabalhar que eu tenho isso na cabeça. Então foi muito, digamos assim, prazeroso esse processo como um todo apesar de muito desgastante especialmente no começo, foi um processo bastante prazeroso...*

Afirmou que, em certos momentos, sofria muita pressão e, às vezes, questionava se conseguiria suportá-la, pois tinha o compromisso de montar vinte e oito lojas no prazo de quatro meses, com uma equipe não tinha experiência alguma no processo. Ver o trabalho finalizado foi uma grande satisfação, porque todos se esforçaram bastante e conseguiram entregar o que foi solicitado. Constata-se isto, a partir do trecho abaixo:

*... chegava momentos, tinha momentos em que você colocava a mão na cabeça e falava “meu Deus do céu, será que eu agüento isso?”, porque a pressão era enorme especialmente que, assim, tivemos que montar vinte e oito lojas em quatro meses, coisa absurda, né, sendo que a moçada não tinha nenhuma experiência no processo, então foi uma coisa de louco... (...) Então foi uma grande satisfação acima de tudo, ralamos, esforçamos e tudo mais para que o produto final, aí você chega lá para o cliente e fala “senhores da área comercial, está aqui a loja de vocês, podem, podem vender, né.”*

Segundo o Gerente 1, o desafio é muito estimulante e a possibilidade de fazer uma coisa nova é algo de caráter interessante e motivador. Para ele, o processo de construção das lojas foi algo muito prazeroso, apesar de, principalmente no começo, desgastante, pois partiram de uma situação em que não tinham grandes conhecimentos e quando sua empresa terminou o projeto já estavam num nível em que tinham páginas com cronogramas, divulgação de projetos, com todo o processo mapeado e a metodologia montada. Ao se envolver com algum tipo de situação nova, sente ansiedade, por não saber “onde está

pisando”, mas quando consegue finalizar a experiência em que está envolvido, afirma sentir-se muito satisfeito com o trabalho realizado.

#### **g) Fatores organizacionais**

Em relação a fatores organizacionais influenciando a reflexão, nota-se que quando os valores culturais divergem dos valores do Gerente 1, há um conflito e insatisfação internos. Isto ocorreu com ele quando trabalhou numa das empresas operadoras de telefonia celular, conforme pode ser verificado no trecho seguinte:

*Várias vezes, várias vezes, isso aí claramente eu não me encaixei com a cultura da empresa, essa que é a verdade, os meus valores eram muito diferentes dos valores da empresa, então, a partir desse momento, porque assim não sobra muita coisa, você tem que pegar e reavaliar os seus conceitos. Eu assim, parti para, para ir para uma outra empresa onde eu me adequasse melhor porque realmente dentro da empresa eu não me adequava, isso aí é líquido e certo. (...) E o meu perfil é diferente, eu não agüento muito tempo isso aí, você pode até ficar durante um tempo, às vezes, até por uma questão assim de encaixe, você não pode chegar e “ah eu vou pedir demissão e ir embora”, claro que você não pode se dar esse luxo porque tem contas para pagar e etc e tal.*

Afirma que, nessa empresa, enfrentou problemas com a cultura, pois seus valores eram diferentes dos da empresa, por isso, procurou uma empresa com valores mais parecidos com os seus. Além da questão cultural, ressalta a questão política como um fator que restringia as suas ações, pelo fato de ter que aguardar decisões de outras pessoas para poder dar continuidade ao seu trabalho:

*Muitas vezes, decisões políticas acabam atrapalhando ou mesmo um querendo fazer política com outro, política de fatores acaba atrapalhando muito o nosso trabalho. Muitas vezes, você tem que ficar no aguardo de uma decisão ou ficar segurando uma decisão por uma questão meramente política, então, isso, operacionalmente, vamos dizer assim, atrapalha muito, acho que esse é o principal problema, política, isso é um obstáculo.*

O conflito de valores culturais organizacionais e individuais e as questões políticas restringem as ações do gerente, conseqüentemente, limitam sua capacidade de reflexão. O ponto no qual se quer chegar mostrando as relações indivíduo-organização é que, ao mesmo



tempo em que há fatores organizacionais que facilitam o processo de reflexão, há outros limitantes.

No caso específico do Gerente 1, percebe-se que ele se defronta com alguns aspectos que o imobilizam, restringem sua capacidade de movimento, de pensamento. Ele não consegue ter a liberdade de refletir sobre o problema com que se defronta pelo fato de esbarrar em valores organizacionais diferentes dos seus valores individuais, o que lhe causa conflito interno. Para eliminar tal conflito, a solução encontrada é buscar organizações em que o sistema de valores seja compatível com os seus valores.

#### **4.1.3 Síntese do processo de reflexão do Gerente 1**

Ao lidar com experiências do tipo familiar, utiliza-se, principalmente, de análises tangíveis, baseado em informações concretas, geralmente, obtidas dentro da organização. Verifica-se, a partir do relato do entrevistado, que ele lida com este tipo de experiência de forma tranqüila, pelo fato de saber qual será o resultado de sua experiência, já que se utiliza de dados objetivos que lhe permitem vislumbrar o desfecho da situação em que está envolvido. A reflexão do gerente em questão, no caso, é bastante limitada, pois a forma como se envolve e resolve a experiência é bastante linear, ou seja, vai de um ponto a outro rapidamente. Isso quer dizer que o problema a resolver é solucionado sem refletir muito sobre ele, em outras palavras, sem grande envolvimento mental com a experiência, já que para chegar ao ponto que se quer não há necessidade de lidar com incertezas ou com informações subjetivas. Pode-se observar que, quando o Gerente 1 menciona lidar com fatores subjetivos, ele sente desconforto, por não ter certeza sobre o acerto de sua decisão.

Por outro lado, quando se envolve com experiências que não lhe são familiares, ele lida com muita incerteza, pois, não consegue dizer qual será o desfecho da situação que está experienciando. Retomando o caso da construção das lojas, considerado por ele como

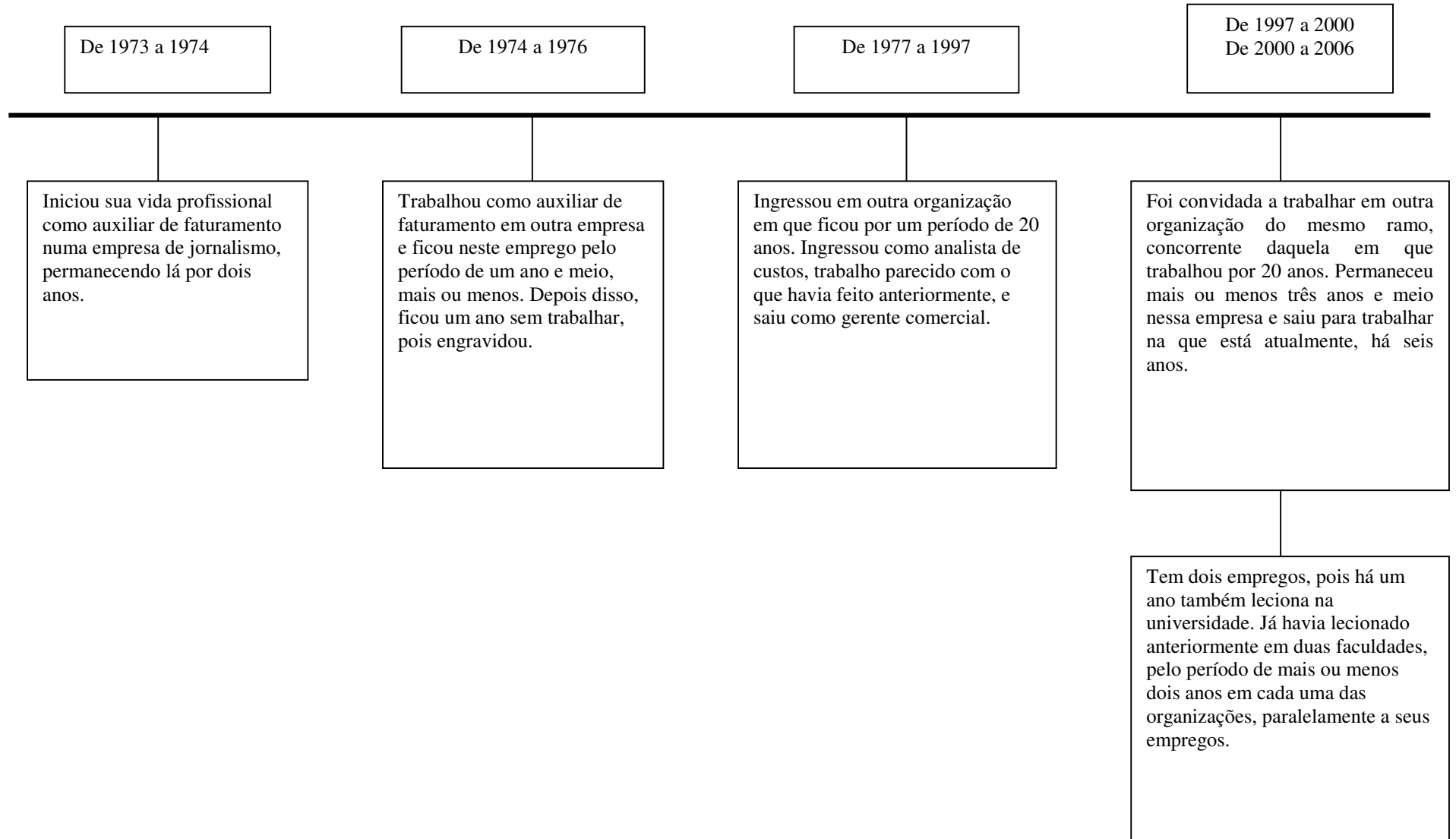
situação nova, o processo de reflexão envolvido é bastante intenso. Diferentemente das experiências familiares, em que há linearidade para se encontrar a solução para a situação, no caso das experiências não-familiares não existe um fluxo contínuo que leve diretamente à resolução da situação, pelo contrário, há movimentos repletos de descontinuidades, pausas, recomeços, em que o começo, meio e fim não podem ser bem definidos. Percebe-se, a partir do relato do Gerente 1, que ele procura organizar as informações disponíveis e obter novos dados, a fim de organizar seu processo de reflexão e decidir quais serão seus próximos passos. Ele parte de um ponto em que seu conhecimento sobre a situação é superficial e insuficiente, com pouca clareza e desconforto, indo em busca de profundidade, objetivando encontrar maior clareza e familiaridade com a experiência.

Para obter maior compreensão da experiência, ele menciona que a busca das soluções é feita em conjunto pessoas que convivem com ele profissionalmente, ou seja, o processo de reflexão dá-se de forma coletiva, apesar de a decisão final caber a ele. As experiências anteriores também são muito importantes no seu processo de reflexão do, pois elas servem como parâmetros ao lidar com as novas situações. Verifica-se, no processo de montagem das novas lojas, que o Gerente 1 menciona ter se utilizado das experiências anteriores tanto suas quanto da equipe, nas primeiras tentativas de lidar com uma experiência que, para ele, não era familiar. Nem todas as tentativas funcionaram, mas os erros que cometiam serviam para que ele e sua equipe pudessem aprender o funcionamento do processo. Com o passar do tempo, foi adquirindo maior experiência com a montagem de lojas, a ponto de, atualmente, ter bom conhecimento do processo de montar lojas. Ou seja, uma experiência que não era familiar, torna-se algo familiar, pelo acúmulo de experiências anteriores que deram certo ou não, levando-o a adquirir novos padrões mentais, que ele inclui no seu repertório como sendo um padrão para as próximas experiências semelhantes.

Em relação aos sentimentos defrontados pelo gerente em meio às experiências não-familiares, inicialmente, há ansiedade, desgaste, tensão e motivação, devido ao desafio, por não saber onde está “pisando”, mas, com o passar do tempo, conforme obtém maior clareza sobre a situação em que está envolvido, sente prazer e satisfação. Para finalizar, o processo de reflexão do Gerente 1 pode ser obstruído por questões políticas e culturais, quando estes fatores estão em dissonância com suas crenças e valores pessoais.

## 4.2 História de vida da Gerente 2

### 4.2.1 Linha narrativa e descrição profissional da Gerente 2



Atualmente, a Gerente 2 gerencia estratégias de mercado e lidera cinco pessoas. Está no cargo há seis anos. Tem mais de 30 anos de carreira e iniciou sua vida profissional em 1973, com aproximadamente 16 anos de idade, como auxiliar de faturamento numa empresa de jornalismo, lugar em que permaneceu por dois anos. Após esta experiência, durante um ano e meio, trabalhou em outra organização, exercendo a mesma função anterior. Em seguida, ficou um ano sem trabalhar, por ter engravidado.

Passado o período de gravidez, a Gerente 2 voltou a trabalhar numa organização do setor automobilístico. Nessa empresa, ela considera que construiu sua carreira profissional, já que trabalhou na organização por um período de 20 anos, entre 1977 a 1997. Ingressou como analista de custos, desenvolvendo um trabalho parecido com o que desempenhou na empresa anterior e saiu de lá como gerente comercial.

Depois foi convidada a trabalhar em outra organização, do mesmo ramo, concorrente da empresa em que trabalhou por 20 anos. Ficou mais ou menos três anos e meio nessa empresa e saiu de lá para trabalhar onde está atualmente, há seis anos. Sua primeira experiência como gerente foi numa empresa do setor automobilístico em que ficou por 20 anos. Inicialmente, trabalhou como assessora, na área de administração de vendas. Pelo fato de ser graduada e especialista em comércio exterior, teve a oportunidade de ser coordenadora da área de exportação.

Num primeiro momento, afirmou ter sido um pouco difícil passar de uma posição de par das outras pessoas para a chefia, pois, na época, não tinha nenhuma experiência para gerenciar pessoas e apenas possuía a habilidade técnica. Relatou que teve de fazer análise para aprender a se posicionar, devido a sua falta de preparo para gerenciar pessoas, pois o que sabia fazer era coordenar pessoas dentro da situação técnica que ela dominava. Segundo a entrevistada, o fato de fazer análise a ajudou, pois passou a se conhecer melhor, além de proporcionar melhor

entendimento das inter-relações que aconteciam no ambiente, e, nos treinamentos de que participava, começou a absorver os conhecimentos com mais rapidez.

Falando de situações que aconteceram e que a marcaram seu desenvolvimento gerencial, a Gerente 2 lembra que, no começo de sua carreira, uma de suas melhores funcionárias pediu demissão, sem que ela houvesse percebido, anteriormente, sinal algum de descontentamento. Posteriormente, soube, por outros, que a funcionária pediu demissão por questões financeiras, já que acreditava que a Gerente 2 não se preocupava com o salário das pessoas. Lembra que pôde aprender muito com o caso, pois passou a observar melhor os sinais e perceber que as pessoas não são como ela, que é transparente e fala o que pensa.

Citando outro caso, relembra a época em que era responsável pela área comercial e expedição de peças, liderando pessoas da fábrica, na empresa do setor automobilístico em que ficou por 20 anos. Para os funcionários, era muito difícil ser chefiado por uma mulher. Recorda que, certa vez, ao fazer uma reunião com os funcionários da fábrica, um deles dirigiu-se a ela afirmando que não receberia ordens de alguém que não conhecia a parte operacional do trabalho dele. Para ela, a visão do funcionário era de que só uma pessoa com conhecimento tecnicamente superior ao dele poderia comandá-lo. Para lidar com essa situação, teve que ser dura com o funcionário, deixando claro qual era a função dele e qual era o papel dela. A Gerente 2 reconhece que foi muito arrogante e que, se fosse hoje, não faria o que fez na época, pois aquela situação criou animosidade entre ela e o funcionário. Após algum tempo, por outros motivos, teve que demitir o funcionário, fato que ela relata como grande aprendizado, pois foi necessário se cercar de todos os cuidados referentes à situação e para ter firmeza e superar suas antipatias pela pessoa.

Sobre seu aprendizado gerencial, confirma a importância de ter passado por diversos treinamentos, permitindo-lhe equilíbrio maior, no momento atual, entre o aspecto técnico e gerencial e, com o tempo, acabou aprendendo naturalmente a gerenciar pessoas.

Menciona como um dos momentos mais significativos da sua carreira quando deixou a empresa em que trabalhou por vinte anos, um lugar em que todos a conheciam, para ingressar numa empresa francesa, também do setor automotivo. Afirma ter sentido dificuldades com a mudança, pois saiu de um ambiente confortável para uma organização em que tinha que defender fortemente suas idéias, além de trabalhar com uma equipe formada só por homens, o que julgou grande desafio. Nessa empresa, afirmou ter enfrentado dificuldades e momentos que geraram muita reflexão e sofrimento.

Atualmente, está deixando o segmento industrial para dedicar-se à carreira de professora. Menciona que começou a ministrar aulas há seis anos, a partir de um convite para trabalhar na pós-graduação em uma faculdade. Após dois anos como professora, decidiu fazer o mestrado, para seguir carreira na área. Devido à falta de condições financeiras para pagar o mestrado sendo professora, a Gerente 2 temporariamente deixou as aulas e decidiu trabalhar em outra organização, lugar em que está atualmente, na área de planejamento estratégico. Após o término do mestrado, voltou a ministrar aulas. Menciona que, no momento, está deixando a organização em que está atualmente para dedicar-se à área acadêmica. Para ela, a experiência que acumulou durante sua carreira contribui muito para a nova experiência que está vivendo.

#### **4.2.2 Análise do uso de reflexão – Gerente 2**

##### **a) Experiências familiares**

A Gerente 2, ao lidar com experiências que lhe são familiares, num primeiro momento, busca compreender qual é o objetivo que necessita alcançar, pois acredita que existem muitas maneiras de resolver uma situação. Em busca de compreensão, procura obter uma visão sistêmica da situação, conhecendo o todo e suas partes, conforme trecho abaixo:

*Eu tento entender qual é objetivo das coisas porque existem várias maneiras de você resolver a mesma questão, várias maneiras. Eu sou, eu sou uma pessoa que procuro ver a floresta e depois eu vou atrás da árvore e, se for necessidade, necessário, então, eu procuro trabalhar as coisas dessa forma...*

Ao lidar com situações familiares, relata utilizar-se do que é *default* ou padrão. Afirma que procura incentivar seus subordinados a aprimorar a forma de trabalhar, pois, acredita ser cansativo sempre executar as tarefas da mesma forma. Abaixo, parte do depoimento da Gerente 2:

*(...) o que é rotina, o que é rotina já fica no, o que a gente chama default e está na rotina e eu procuro incentivá-los a aprimorar. Sempre tem várias, eu acho que chega uma hora que cansa muito você fazer sempre a mesma coisa, eu trabalho com inovação e uma das questões da minha área está relacionada a inovação. Então, primeiro que a gente tem poucas rotinas, a gente não tem muitas e as que a gente tem é o mínimo de rotina que a gente tem para manter algum senso de controle necessário (...).*

Verifica-se que a entrevistada, ao lidar com situações familiares, num primeiro momento, tenta entender a natureza da experiência de uma forma ampla, para depois partir para os detalhes, mas se utiliza de procedimentos padronizados que já estão incorporados à rotina do cotidiano.

### **b) Experiências novas, de mudança, diferentes das que está habituado**

*Eu estou com uma situação assim agora, a gente está implantando, querendo implantar o processo de inovação. Nós não temos um processo e estamos tentando ver na matriz, a matriz não sabe, então, a gente está trabalhando da seguinte forma: eu tenho uma pessoa que está focada nisso, ele veio, ele foi adquirido agora. Na verdade, dentro da organização, nós fizemos um recrutamento interno e ele hoje está lá com a gente para fazer isso, então nós estamos buscando as informações, como eu sirvo com ele? De facilitadora e orientadora, então, eu digo “olha quem você pode procurar? Tais pessoas, tais pessoas, tais, tais, olha, que tal se a gente for por esse caminho, por aquele”. Então, nós discutimos esse tempo todo e isso é feito em conjunto e assim nós não temos todas as respostas.*

O trecho acima se refere a uma experiência nova, do tipo não familiar, experimentada pela Gerente 2. Na empresa atual, está vivenciando uma situação nova, pois está implantando um processo de inovação, algo que nem a matriz da organização sabe como lidar. Para tanto, afirma que há um funcionário focado nesse processo, buscando as informações necessárias. Seu papel no processo é servir como facilitadora, indicando para o funcionário quem deve procurar, dando



sugestões, palpites, discutindo o processo em conjunto. Nesse caso, afirma ter apenas uma vaga noção sobre o caminho a ser traçado.

Em relação à busca de informações, no caso específico citado, menciona que uma consultoria foi contratada para ministrar treinamento sobre o processo de inovação e puderam utilizar algumas das ferramentas aprendidas. A partir disso, procuraram o que necessitavam dentro da própria organização, em outras empresas, em artigos e nas universidades. Relata que, para lidar com a situação, fazem por tentativa e erro, agindo como numa pesquisa exploratória, tentando entender a teoria daquilo em que estão envolvidos, conforme pode ser observado no trecho abaixo:

*Então, nós estamos indo, meio que na tentativa e erro, ler tudo o que, eu estou agindo meio que em uma pesquisa exploratória quando eu estou levantando o referencial teórico para um trabalho, você entende? O que eu preciso implantar num processo, primeiro o que é inovação? (...) nós estamos fazendo um trabalho de pesquisa em tudo o que existe para verificar o que é bom para nós e que processo vai servir para nós e a partir daí nós vamos discutir e delinear o que é realmente legal para a gente.*

No processo de busca de informações, relata que as questões formuladas estão relacionadas à implantação do processo em si: do que necessita, o que é o processo, como ele ocorre, dentre outros. Afirma estar desenvolvendo um trabalho de pesquisa bastante amplo, a fim de verificar o que se aplica a sua organização e, a partir das informações, ela, juntamente com sua equipe, irá discutir o assunto e delinear o que precisa. Relata que o processo é gradativo e a descoberta de novas informações e construção do aprendizado acontece aos poucos, passo a passo. No mercado, ela afirma que não existir nenhum modelo pronto que sirva para atender sua organização, mas que esses modelos, muitas vezes, servem como referência, para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do próprio processo, de forma contínua:

*Aos poucos, sem dúvida, o aprendizado vai sendo construído, nós não temos nenhum paradigma, nós não temos nenhum pacote pronto, os pacotes prontos que a gente vê eles não servem para nós. Eles são assim, ele me serve como referência, mas eu não vou adotar o pacote pronto se eu quisesse eu pegava na Unicamp, mas não é isso o que eu quero, então nós queremos ver o que tem de melhor, o que dá para criar o pacote, criar*

*o nosso próprio processo, implantá-lo mas no começo e aperfeiçoá-lo depois porque para nós ele é um processo contínuo.*

Menciona um episódio de sua vida profissional em que teve que vivenciar uma nova experiência e, conseqüentemente, obter novos aprendizados para poder lidar com a situação: o momento em que saiu da empresa onde trabalhou por 20 anos e ingressou na nova organização tendo como tarefa principal implantar a área comercial dessa empresa. Tinha conhecimento sobre todos os aspectos relativos a área comercial, mas desconhecia as peculiaridades do mercado em que estava ingressando. Para tanto, teve que obter as informações que necessitava conversando com diversas pessoas que conheciam o mercado, distribuidores, clientes, fóruns, outras pessoas, vivenciando a realidade do mercado, etc. Foi um processo de experimentação em campo. Conforme se pode verificar no parágrafo, a partir do seguinte excerto:

*(...) quando eu saí da empresa em que eu trabalhava há vinte anos para a outra, eu fui para implantar a área comercial, eu conhecia tudo da área comercial, de como fazer para ganhar dinheiro, mas eu não sabia nada daquele mercado ou não sabia muito daquele mercado. Eu tive que aprender muito, como é que eu aprendi? Então você percebe que são situações diferentes, esse já foi um aprendizado diferente. Eu implantei uma área dentro do que eu já sabia. Para aprender sobre o mercado, eu tive que falar com todo mundo que já sabia sobre ele, ir lá na distribuidora, ir lá com os clientes, ir lá com os meus, eu peguei gente do mercado, então, eu adquiri conhecimento, ir lá nos fóruns para entender, para ouvir as pessoas e vivenciar aquilo, foi um processo de experimentação, estar em campo e foi assim que aconteceu, foi assim que eu aprendi, aprendi muito, não teve base teórica porque a base teórica já trazia, né, a questão comercial, a questão de vendas e tudo isso, mas do mercado em si foi indo, aprendendo, entendendo, conversando com as pessoas eu levei assim, eu diria que desses três anos e tantos que eu fiquei lá pelo menos seis meses foram de puro..., desculpe, e a pressão estava exatamente nisso eu tinha que aprender rápido porque eu já tinha que dar retorno.*

Ainda sobre o caso da implantação da área comercial, a Gerente 2 menciona, às vezes, ter-se utilizado do método de tentativa e erro, testando o mercado (promoção) a fim de verificar se os conceitos que ela trazia consigo funcionavam na realidade que estava vivenciando. Entretanto, o mercado reagiu de forma diferente a que ela estava esperando, mas, por outro lado, as respostas obtidas com o mercado serviram como fonte de aprendizado e ferramenta para que ela pudesse compreender a situação e o ambiente que estava vivenciando. O trecho seguinte refere-se a isto:

*Alguns casos foi tentativa e erro tipo “vamos fazer uma promoção assim para ver se da certo”, mas eu usei os conceitos que eu já tinha de marketing porque foi para isso que eu, por isso que eu fui contratada, agora as pessoas, os mercados reagem de formas diferentes, mas eu achava que aqueles conceitos iam dar certo e foi meio que assim que a coisa aconteceu, claro o mercado me deu feedback e foi através dos feedbacks que o tempo todo, desculpe, eu fui aprendendo.*

Percebe-se que a entrevistada lida com as situações novas, não familiares, que são diferentes daquilo a que estava acostumada, procurando informações que lhe permitam ter compreensão das experiências que está vivenciando. Para tanto realiza pesquisas, conversa com diversas pessoas que entendem mais que ela sobre o assunto e faz experimentos para verificar se aquilo que pensa está correto, por tentativa e erro, com o objetivo de conseguir maior clareza da situação em que está envolvida.

Referente à decisão de dedicar-se definitiva e integralmente ao mundo acadêmico, como professora, ela afirma que está muito receptiva, aberta para a experiência, procurando, num primeiro momento, entender todas as relações envolvidas entre as pessoas e o funcionamento da organização, a fim de poder interagir na organização com equilíbrio e eficácia em relação às situações. Verifica-se o afirmado no parágrafo anterior no trecho:

*(...) as escolas elas são diferentes, elas se comportam de forma um pouco diferente, elas são empresas da mesma forma, mas se comportam de maneira diferenciada de uma indústria, então eu estou aprendendo como é que se comportam as escolas, como é que é o negocio de uma escola, como é que funciona isso, até agora, para mim, entrar aqui e dar aula era isso, entrar e dar aula. Agora não, agora passa a ser entender o negócio dessa empresa, como é que funciona isso e entender o meu papel aqui dentro, até porque o meu papel ainda não está totalmente definido, mas mesmo quando ele estiver definido de alguma forma, como é que é o meu papel? Qual é o meu, qual é a minha ação dentro disso? Então eu estou muito aberta para isso, em outros tempos eu já chegaria “bom, é o seguinte, o mercado é esse, vamos fazer assim e tudo mais”. Nesse momento a experiência que eu tenho me mostra que eu tenho que chegar e entender todas as relações primeiro ou, pelo menos, muitas relações primeiro, entender o funcionamento um pouco para me movimentar com mais sabedoria, com mais adequação para a situação.*

A Gerente 2 adquire mais compreensão da situação através da observação e da conversa com outras pessoas que estão na organização há mais tempo. Além disso, afirma que, em todas as situações, observa, faz perguntas de aprofundamento para entender aquilo que não conhece e

relata que reflete bastante sobre isso. Reconhece que, num primeiro momento, a observação acontece de forma superficial para, em seguida, dentro de si, fazer conexões e interpretar, de acordo com sua percepção, como as coisas são ou deveriam ser, considerando as entrelinhas de cada situação. Dessa forma, constrói sua percepção da realidade. Conforme excerto:

*Em todas as situações eu observo, faço perguntas de aprofundamento naquilo que eu não entendo, reflito, tem muito de reflexão também. Primeiro a observação ela é superficial, mas depois em um segundo momento dentro de mim, da minha cabeça eu começo a fazer as conexões e dar interpretações, as minhas interpretações obviamente, mas dentro da, da minha percepção sobre como as coisas são ou como elas devem ser ou porque as pessoas fizeram tais comentários, enfim, o que tem por trás de cada situação.*

A Gerente 2 relata que percebe quando a situação não está clara e não se sente livre ou confortável para agir, sem saber para onde ir ou o que fazer com algo, ou seja, como se guiar. Afirma perceber que está no caminho certo e que a situação está mais clara, à medida que se sente confortável com aquilo que está lidando, tendo mais segurança nas escolhas das alternativas que tem à mão. O fato de ser uma pessoa oriunda da área de planejamento, por viés profissional, necessita enxergar o todo, pois apenas dessa forma consegue ver os detalhes. Atualmente, está tentando entender o aspecto macro da situação vivenciada e afirma que sabe que está conseguindo isso quando consegue visualizar qual é o próximo passo a tomar. Reconhece que ainda está “tateando”.

Diz que o que sabe, atualmente, não é suficiente e, portanto, sente que as situações ainda não estão bem delineadas e que precisa de maior clareza. Por outro lado, afirma que sabe, sente, que nem tudo depende de si própria e como ela ainda está descobrindo, tentando aprender, está indo com muita calma, dando um passo de cada vez. Diz que tem uma percepção, um sentimento forte de que deve fazer isso dessa forma.

### c) Experiências anteriores

*(...) eu me julgo o somatório de tudo aquilo por que eu já passei, então eu acho que sou o que sou em função do tipo de vida que eu levei, das experiências que eu tive, é muito difícil quando eu deparo com alguma situação nova, por exemplo, eu estou vivendo uma situação nova agora, eu já vou falar sobre ela. É muito difícil não resgatar na minha memória alguma coisa que eu já tenha vivido ou parecido ou pelo menos para fazer uma combinação de como foi o passado e como está sendo o presente.*

Falando de experiências anteriores, conforme trecho acima, a Gerente 2 acredita que é o somatório daquilo pelo que já passou, em razão das experiências que teve. Afirma que quando está vivendo uma situação nova é muito difícil não resgatar, lembrar na memória alguma coisa que já tenha vivido ou algo parecido para que possa fazer comparação entre o passado e o presente.

Em relação à mudança profissional pela qual está passando, menciona que, ao longo do tempo, pode amadurecer a idéia e, por já estar ministrando aulas na universidade a que dedicará seu tempo integralmente, prepara-se para vivenciar nova experiência. Comparando com a experiência de mudança pela qual passou em 1997, quando saiu de uma empresa americana para uma francesa, apesar de ser uma situação distinta, ela acredita que as experiências possuem semelhanças. Há aproximadamente um ano, percebe que está se comportando de forma parecida à experiência anterior no sentido de estar aberta e compreender como as relações acontecem, além de estar sendo crítica para perceber onde existem os problemas, verificar o que deu certo na experiência passada e o que pode ser repetido no momento atual. Afirma resgatar suas experiências diariamente, corrigindo seus comportamentos anteriores e definindo a forma como agirá nas situações presentes, conforme pode ser notado no trecho abaixo:

*Então, eu, há mais de um ano mais ou menos, vejo que eu estou me comportando de uma forma muito parecida em termos de estar aberta, em termos de entender como as coisas acontecem, mas em termos também de ser crítico suficiente para perceber onde tem problemas, ver o que deu certo nessa experiência e que eu posso repetir aqui, o que não deu certo e eu devo corrigir no meu comportamento, no meu comportamento com as pessoas, no meu comportamento comigo mesmo, a forma como eu mesma aceito ou não aceito novidade, aceito ou não aceito certas situações. Então eu diria para você que sem dúvida, Daniel, eu faço um exercício diário de resgate de experiência (...)*

A Gerente 2 menciona que essa experiência vivida atualmente, lidando com uma nova cultura e segmento (educação), remete-lhe a diversas experiências que vivenciou e, segundo ela, foi capaz de enfrentá-las por possuir um repertório (*background*) que lhe proporcionam a escolha do melhor caminho. Isto pode ser verificado no trecho:

*(...) a essa altura eu deveria querer ficar calma, mas eu estou enfrentando uma coisa totalmente nova, é a experiência que eu trago do passado, é o fato de e na verdade eu estou, eu estou verbalizando isso agora, agora que eu pensei nisso aqui com você. Essa experiência de que puxa quantas experiências novas eu já vivi e eu sou capaz de enfrentá-las porque eu tenho um background que vai me dizer, vai me dar o caminho, “olha por aqui é melhor, por ali é melhor” e aí tem uma questão mais, eu diria meio que intuitiva, mas a intuição baseada também, aliada também à vivência que me fortalece para seguir esse rumo e engraçado são coisas novas, é um aprendizado novo, mas que é reforçado por algo já vivido.*

Quando fala de experiências passadas, menciona, a todo momento, que as vivências que teve são de suma importância para construir a pessoa que ela é atualmente e que se utiliza dos seus repertórios a todo instante para lidar com as situações que vivencia e que seu *background* lhe dá a segurança necessária para que ela tenha a certeza que pode conseguir lidar com qualquer situação com que ela se defronte.

#### **d) Pessoas envolvidas na reflexão**

A Gerente 2 afirma que, em sua área, as situações são resolvidas em conjunto e afirma que nunca resolve algo sozinha, de forma impositiva, pois sempre faz reuniões e conversa com as pessoas, a fim de decidirem o que fazer. Segundo ela, as reuniões servem para sentar, pensar conversar e discutir questões de ordem gerencial, referente às pessoas. Isto pode ser verificado a partir deste trecho extraído de seu relato:

*(...) quando chegam idéias novas, eu sempre incentivo e a questão de novas idéias e tudo o mais eu sempre resolvo em conjunto então eu nunca chego para eles e digo assim “ah então vamos fazer tal coisa”, eu digo assim “gente, a gente tem que fazer tal coisa*

*só que olha, vamos marcar reunião, vamos conversar, vamos marcar uma reuniãozinha entre nós, reunião de trabalho (...)*

Percebe-se que o processo de reflexão da Gerente 2 é construído e auxiliado por outros colegas de trabalho, na busca de soluções, na apresentação de novas idéias e na construção de alternativas para as situações vivenciadas. O excerto abaixo confirma o que foi mencionado anteriormente.

*Tais pessoas, tais pessoas, tais, tais, olha que tal se a gente for por esse caminho, por aquele”, então nós discutimos esse tempo todo e isso é feito em conjunto e assim nós não temos toda as respostas, aliás a gente sabe para onde quer ir e temos uma vaga noção de rumo, portanto, a nossa discussão, a nossa reflexão em cima de tudo isso, alias em cima disso e de tudo porque eu trabalho com idéias, basicamente com idéias, meu trabalho é dizer, “bom se você quer vender para o cliente que o meu marketing é X, então quais os parâmetros que nós vamos dar, então vamos discutir isso antes” tudo é muito discutido, tudo é muito negociado, tudo é muito trabalhado em conjunto, a minha maior atividade na verdade e poder falar para as pessoas, é articular e as pessoas que trabalham comigo também. Sentamos uma hora para por tudo isso no papel? Sentamos, mas essa é o pedaço menor da nossa atividade em relação a organização como um todo e em relação ao nosso grupo.*

#### **e) Momentos de reflexão**

A Gerente 2 afirma que quando está envolvida numa experiência nova e, principalmente quando é algo que afetará outras esferas da sua vida, como, por exemplo, a mudança de segmento profissional que está vivenciando, reflete sobre o assunto em todos os momentos da sua vida, não só nos momentos profissionais como na sua vida pessoal. O excerto abaixo deixa clara esta constatação:

*(...) ultimamente tem envolvido a minha vida como um todo porque essa transição, a vida profissional da gente ela tem uma, um peso muito forte, mas eu não encaro essa minha transição só como vida profissional porque toda essa decisão ela traz no bojo dela não só o aspecto profissional, ela traz, eu busco qualidade de vida e quando eu falo de qualidade de vida, uma dimensão que ainda não tinha ficado clara para mim e que agora está é que para mim qualidade de vida não é trabalhar menos, mas é trabalhar com aquilo que me dá prazer e em situações que me dão prazer.*

#### **f) Sentimentos**

*Então, fica daquele jeito que eu falei há pouco, né, eu estou muito ansiosa, mas é uma ansiedade positiva, embora tenha que controlar ela um pouco é uma ansiedade, porque é uma ansiedade que me traz coisas novas das quais eu não tenho medo, por incrível que pareça. Eu não sei direito tudo o que vai acontecer, eu não sei tudo o que me*

*espera, mas isso é aquela segurança também que eu mencionei, eu já passei por coisas complexas e essas coisas complexas me mostraram que eu sou capaz de fazer e eu, e eu vou em frente, eu acho que a gente tem medo do novo, sempre tem um pouco de medo do novo, mas nesse caso eu não sei se eu tenho medo, eu tenho ansiedade para me deparar com ele, para enxergá-lo e tudo mais, é meio que assim que está a minha cabeça. Eu não estou mudando de profissão, eu não estou mudando só de segmento, eu estou mudando de vida, é uma, é um marco.*

Sobre a experiência que está vivenciando, no momento, ingressando no setor educacional, relata estar sentindo uma ansiedade positiva, um êxtase, devido ao desafio que tem pela frente e por estar se envolvendo com situações novas. Não sente medo do que está vivendo e das descobertas que está fazendo. Mesmo sem saber tudo o que vai acontecer e o que a espera, sente segurança, justamente porque já passou por experiências complexas e isto lhe provou que tem capacidade de superar novas situações e desafios. Sua ansiedade advém por se deparar com o novo e porque quer enxergá-lo e, a cada dia que passa, as situações ficam mais claras e ela consegue compreender melhor a experiência em que está envolvida. O trecho abaixo remete a isto:

*Eu estou no olho do vulcão, eu estou no olho do vulcão. Existe um ditado que diz que nunca fica mais escuro do que meia noite, meia noite e dez é mais claro do que meia noite só que você não percebe, então provavelmente hoje é um dia que está mais, as coisas estão mais, a cada dia que passa elas vão clareando um pouco mais, mas é muito sutil esse clareamento, vai clareando com muita sutileza e eu estou clareando no meio dele, eu estou tentando encontrar um certo equilíbrio porque isso gera um certo, a ansiedade é fruto do desequilíbrio, entre aspas, né, no meio disso tudo, mas ele por si só e eu não estou perdendo de vista isso, isso por si só está sendo, Daniel, está sendo um belo aprendizado pela pequenez da gente em enxergar o todo, né, por isso, porque eu não consigo enxergar o todo, então eu não sei para onde exatamente eu estou indo, mas ainda não está tudo claro, mas é, é com certeza um momento de, nossa, muito aprendizado, muito aprendizado, bonito isso, né? Um momento louco, mas muito legal.*

#### **g) Fatores organizacionais**

Em relação a fatores organizacionais que influenciam a reflexão da Gerente 2, cita o período em que trabalhou na empresa francesa do setor automobilístico. Afirma que não estava preparada para a cultura da empresa, pois, era um tipo de cultura manipuladora e instável, o que se contrapunha aos seus princípios e valores. Sua relação com a gerência e a diretoria da



organização era bastante problemática, pois, por exemplo, diversas vezes, era obrigada a descumprir acordos verbais firmados com os clientes, o que, para ela, era algo desagradável e constrangedor e a deixava em conflito consigo mesma.

Por questões financeiras, acredita ter permanecido mais tempo na organização, até que não suportou mais lidar com a cultura da empresa e seus dirigentes e pediu demissão. Enfrentava conflitos dentro da organização sobre conceitos, princípios, em relação ao que julgava ser ou não correto. Afirmava que quando não havia interferência da organização no seu trabalho, tudo corria bem, entretanto, quando a interferência era muito grande, enfrentava dificuldades, pois tinha relações muito fortes com seus clientes e sentia-se fazendo um papel “sujo”, o que lhe causava conflito interno grande. No meio de negociações, a diretoria da empresa alterava as regras do jogo, a política de preços e os descontos, o que ela julgava como um desrespeito ao seu papel como profissional. A Gerente 2 não aceitava esse tipo de política com facilidade e contestava essas atitudes da organização, o que a levou a ter um relacionamento difícil com a direção. O que foi mencionado nos parágrafos anteriores pode ser verificado no excerto abaixo:

*Na verdade, eu não estava preparada para aquela cultura, eu acho que o problema não era na empresa, era eu. Mas eu não estava preparada, a cultura americana é uma cultura muito organizada, né, dois mais dois são quatro, as coisas mais ou menos tem uma, elas seguem uma certa lógica. A francesa já é problemática, muito manipulativa, então tem toda uma contra-cultura difícil de se trabalhar. Mas essas eram as outras questões. A empresa ela era muito instável então, era assim, eu sou uma pessoa que tenho certos princípios pessoais muito fortes e eu luto por eles. Se você me disser que não é assim, eu vou dizer “olha não, não é porque você me paga que eu vou dizer que é diferente”, entendeu? Então, a minha relação com a gerência e com a diretoria era problemática por conta disso, porque eu trabalhava com cliente, por exemplo, hoje eu estava dizendo uma coisa para o cliente e amanhã eu tinha que dizer outra e era muito desagradável porque você não tem uma seqüência e eu vivia, eu vivia em constante conflito comigo mesma, mas por questões financeiras, eu tinha uma filha, eu tinha não, eu tenho uma filha, a minha filha estava fazendo faculdade tudo, a gente chega uma hora que você vai agüentando e, mas foi muito, a certa altura do campeonato, não deu mais para agüentar então, eu comecei a enfrentar o problema e talvez não de uma forma muito adequada. Pessoalmente eu não acho que tinha uma questão de ser adequado ou não adequado, eu estava no meu limite, eu pessoalmente estava no meu limite.*

Quanto à empresa em que está atualmente, onde tinha como responsabilidade a implantação de uma área, afirma ter sofrido muitas restrições devido a relações de poder, pois, por ser uma pessoa que estava ingressando na organização, era vista como agente de mudança, o que gerava resistência ao seu trabalho pelos seus pares. Suas idéias eram sempre contrariadas e tinha sempre que defendê-las fortemente. Por outro lado, seus pares argumentavam que ela era muito dura e impositiva. Afirma que conviver com esse tipo de situação acabou sendo um aprendizado para saber defender suas idéias sem criar um antagonismo com seus interlocutores. Além disto, mencionou que, pelo fato de ser mulher e ter trabalhado em empresas do setor automotivo, sentiu-se vítima de preconceito, o que lhe dificultou seu trabalho.

Percebe-se que os principais fatores organizacionais que influenciam o processo de reflexão da Gerente 2 são os valores culturais, as questões políticas e o poder, pois essas questões interferem na autonomia para julgar e definir as situações vivenciadas.

#### **4.2.3 Síntese do processo de reflexão da Gerente 2**

A Gerente 2, ao lidar com experiências que lhe são familiares, utiliza do que já é padrão para resolver as situações em que está envolvida. Apesar disto, menciona que incentiva as pessoas de sua equipe a se aprimorarem na busca de novas formas de resolver as situações. Pode-se afirmar que o processo de reflexão envolvido nessas experiências é mínimo, ou quase inexistente, já que existem respostas prontas para as situações rotineiras.

Por outro lado, quando a experiência é do tipo não-familiar, o processo de reflexão envolvido pode ser considerado bastante rico, já que há, por parte da Gerente 2, um esforço em busca da compreensão da situação que está vivenciando. Pode ser verificado na experiência que a entrevistada teve ao ingressar na organização em que está atualmente um longo processo de

reflexão, construído de forma contínua e gradativa. Ela, assim como sua equipe, não sabe exatamente qual o caminho ou as alternativas a escolher e, a partir das informações que obtém na própria empresa, em outras organizações, universidades, artigos, etc, além dos questionamentos que realiza sobre o processo em si, realizando tentativas, acertando ou errando, obtém aprendizado e agrega mais informações ao seu repertório de experiências, o que lhe proporciona cada vez mais familiaridade com a situação vivenciada e interpretação da experiência mais acurada.

Isso pode ser observado tanto nessa experiência quanto na empresa em que tinha como responsabilidade implantar a área comercial de um setor desconhecido. Neste caso, apesar de conhecer a área em si, não conhecia as peculiaridades e necessitou construir um repertório de informações sobre a nova situação, conseguindo isto através de contato intenso com pessoas de dentro e fora da organização e a partir da realização de experimentos no mercado em que estava inserida, a fim de verificar o resultado de seu processo de reflexão.

No seu momento atual, em que muda de segmento profissional, também vive uma experiência que não lhe é familiar, o que lhe proporciona um processo reflexivo intenso similar aos anteriormente descritos. Nesse caso específico, a Gerente 2 menciona que observa bastante o que acontece em seu ambiente, além de conversar com outras pessoas, a fim de conhecer as peculiaridades da nova cultura e obter novas informações sobre a organização. Assim, pode refletir sobre seu papel, vivenciar a nova experiência, agregar novos conhecimentos a seu repertório e realizar experimentos em campo, tentando, acertando e errando, a fim de obter familiaridade com o novo espaço em que está inserida.

Nesses processos de reflexão, relata que suas experiências anteriores, seu repertório acumulado, são muito importantes quando ela lida com as experiências atuais, principalmente quando elas têm alguma semelhança com situações que vivenciou, pois elas servem como

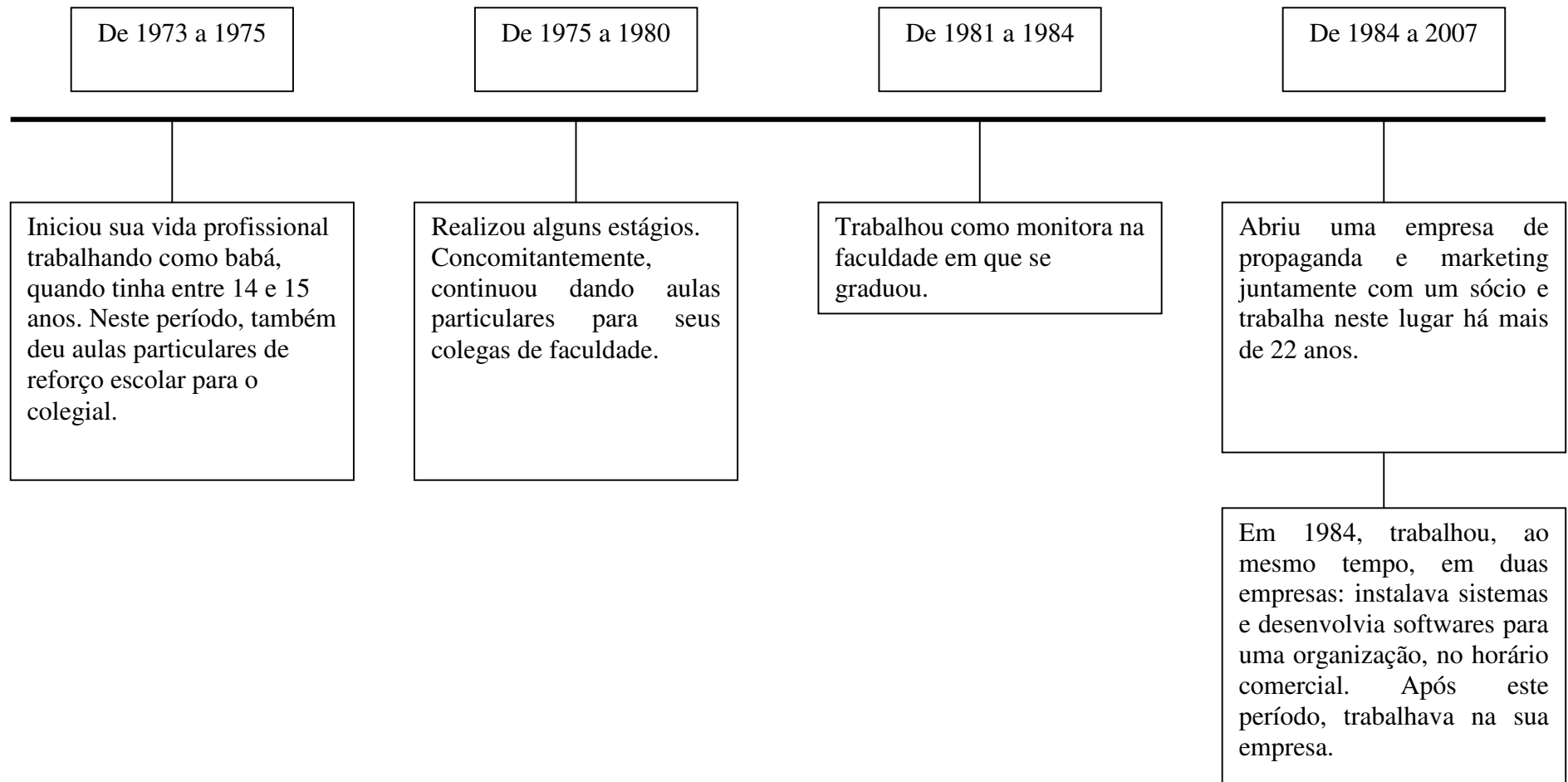
referências. Quando uma experiência anterior surtiu o efeito esperado, ela tenta reproduzi-la na situação em que está vivendo. Caso contrário, corrige ou altera a forma de agir, realizando as adaptações necessárias para uma nova tentativa.

A Gerente 2 afirma sentir-se ansiosa no início das experiências não-familiares, por não saber o que vai acontecer no futuro, mas isto passa conforme a situação torna-se mais clara. Apesar da ansiedade, relata que sente segurança, devido à experiência acumulada ao longo do tempo e por ter conseguido superar outras situações também consideradas difíceis. Além disto, menciona sentir-se extasiada pelo desafio que a experiência pode lhe proporcionar.

Seus momentos de reflexão, quando está envolvida em situações novas, acontecem em todas as esferas de sua vida, principalmente no momento com que se defronta atualmente, com sua mudança de carreira, já que isso impacta tanto profissional quanto pessoalmente. Por fim, a Gerente 2 menciona que o contexto organizacional, por algumas vezes, atrapalhou seu processo reflexivo. Ora a cultura de uma organização restringia-lhe os movimentos devido a conflitos envolvendo princípios ou valores dissonantes dos seus, ora eram as relações de poder ou a resistência das pessoas ao seu trabalho e idéias. O processo de reflexão, nesses casos, é limitado e não encontra espaço para se desenvolver, pois há forças contrárias que, necessariamente, limitam as opções de gerência. Pode-se dizer que, nesses casos, sua autonomia é restrita e o suporte organizacional para o desenvolvimento de seu trabalho é frágil, já que não lhe são providas as condições para que sua reflexão ocorra de forma tranqüila, sem a preocupação de que mudanças intraorganizacionais interfiram neste processo.

### 4.3 História de vida da Gerente 3

#### 4.3.1 Linha narrativa e descrição profissional da Gerente 3



A Gerente 3 tem 48 anos e há 22 anos é sócia-proprietária e diretora financeira e de administração de uma empresa de propaganda e marketing. É formada em Matemática, Administração Pública e é Mestre em Administração de Empresas. Iniciou sua vida profissional quando tinha entre 14 e 15 anos de idade, em 1973, exercendo a função de babá. Começou a trabalhar bastante jovem para poder ter renda extra e não depender tanto de seu pai, já que ela é da cidade de São José do Rio Preto e morava, na época, em São Paulo. Além disso, trabalhou autonomamente dando aulas particulares de matemática para alunos do colegial, pois menciona sempre ter tido facilidade com cálculos.

No período entre 1975 e 1980, prosseguiu com as atividades de ensino, ministrando aulas particulares de estatística, pesquisa operacional e matemática para alunos da faculdade em que estudava.

Seu primeiro estágio profissional foi em 1980, numa secretaria governamental, na parte de planejamento, realizando atividades bastante operacionais. Reconhece que não teve grande aprendizado nessa experiência. Realizou outro estágio na empresa de um de seus professores, que ela mencionou como uma experiência interessante, pois era responsável pela parte de instalação e desenvolvimento da programação dos sistemas dos microcomputadores da linha de produção da empresa. Desenvolveu ainda atividades de monitoria na faculdade em que se graduou, entre o período de 1981 e 1984.

Quando se graduou em Administração Pública, recebeu uma oferta de emprego, que aceitou, e trabalhou na instalação dos sistemas de uma empresa de propaganda, que envolvia tanto a parte de hardware (micros) quanto software (sistemas), sendo responsável por toda a concepção do projeto. Nesse emprego, na agência de propaganda, seu aprendizado maior estava relacionado com o desenvolvimento de sistemas para a área administrativa, como softwares para gerar notas fiscais e sistemas para a contabilidade.

Juntamente com um sócio fundou em 1984 uma empresa no ramo de propaganda e marketing que, segundo a Gerente 3, atualmente, está sólida no mercado, sendo umas das três maiores no país. No início das atividades da organização, continuou no seu outro emprego na empresa de propaganda, trabalhando depois do expediente no seu empreendimento. Tinha dupla jornada porque precisava de estabilidade financeira, já que tinha filhos pequenos e, seu negócio, naquele momento, não lhe proporcionava isto. Após algum tempo, sua empresa obteve crescimento, com a conquista de bons contratos, que garantiram a estabilidade necessária e, então, pôde se dedicar de forma integral ao seu negócio.

Quando fala de seu empreendimento, afirma ter sido pioneira no desenvolvimento de diversas implementações e inovações na área de marketing, o que impulsionou o crescimento da organização no mercado de propaganda e marketing. De 1984 até 2003, trabalhou na linha de frente, lidando diretamente com clientes e fornecedores. Após este período, passou a trabalhar dando pareceres técnicos, internamente.

Sua primeira experiência gerencial foi na abertura de sua empresa, em 1984, e ela possui atribuições gerenciais até hoje, já que, há 22 anos, permanece na organização com funções de liderança. É responsável pela parte financeira e administrativa do negócio. Uma de suas principais dificuldades em gerenciar, no início, foi aprender a delegar tarefas e mesmo quando começou a fazer isso, ainda centralizava muitas coisas. Quando percebeu que tinha muito trabalho a gerenciar, passou a confiar mais na sua equipe, delegando tarefas às pessoas de forma gradativa, inclusive permitindo que seus funcionários representassem a empresa em reuniões externas com clientes. Foi um processo demorado, segundo ela, e atualmente consegue lidar com isso de forma satisfatória, sentindo-se totalmente confortável para delegar autoridade para as pessoas de sua equipe.

### 4.3.2 Análise do uso de reflexão – Gerente 3

#### a) Experiências familiares

*(...) é tão automático, sabe, você não precisa por incrível que pareça, acho que é até mais difícil você quebrar paradigmas (...) então justamente por ser automatizado às vezes não se pensa e às vezes por você tomar uma decisão automática você poderia ter tomado uma outra decisão se você pensasse só que em uma empresa, no dia-a-dia de uma empresa, você não tem tempo para pensar muito.*

Percebe-se que a Gerente 3, ao lidar com situações familiares, utiliza-se do aprendizado proveniente de experiências anteriores aplicando às experiências atuais aquilo que, de alguma forma, funcionou no passado. O processo de reflexão, neste caso, é quase ou totalmente inexistente. Ao falar de experiências familiares, que ocorrem no cotidiano, acredita que suas ações são mais automatizadas, pois, na vivência da organização, não tem tempo para pensar sobre as situações em que está envolvida, fato que contribui para a ausência de questionamento de paradigmas.

#### b) Experiências novas, de mudança, diferentes das que está habituado

*(...) tudo que é estratégico a gente já planejava, nós nunca fizemos nada sem colocar no papel, sem olhar, sem verificar muito bem quais eram as expectativas boas ou ruins, tudo que era estratégico a gente sempre lançou no papel (...).*

Ao se envolver com experiências não-familiares, diferentes das que está habituada, como é o caso de situações estratégicas, existe um processo de reflexão mais elaborado, percebendo-se a existência de planejamento, análise das possibilidades e riscos envolvidos. Nessas situações, parte em busca de informações e tendências, realiza pesquisas e faz projeções, procurando o que necessita na internet, em banco de dados, nas universidades.



Há, no caso de experiências não-familiares, uma preocupação, por parte da Gerente 3, de se cercar do máximo de informações necessárias, a fim de conhecer de uma forma mais profunda o objeto com que está lidando. Ocorre, nessa experiência, um processo de reflexão, pois existe toda uma construção de conhecimento e troca de informações com o objeto de experimentação com que a entrevistada está envolvida. Verifica-se a existência de uma conversação reflexiva com a situação, permeada por momentos de investigação e interpretação, que culminará com a forma como decidirá lidar com esta situação estratégica. Nitidamente, percebe-se a existência de um processo de construção de conhecimento, em que o pensamento é voltado para o objeto em busca de seu entendimento, de suas relações com o meio em que está inserido.

A Gerente 3 menciona um caso em que ela lidou com uma experiência nova, quando sua empresa desenvolveu um produto para determinado cliente em que toda sua concepção seria realizada via internet, algo que demandou grande esforço para seu perfeito funcionamento, conforme pode ser verificado a partir do trecho abaixo, extraído do relato da Gerente 3:

*(...) nós fomos os primeiros a fazer uma campanha de incentivo cem por cento via internet, quebramos a cara também porque o sistema da Empresa X era americano então não rodava, na hora que nós lançamos a campanha foi aquela loucura porque eles abriam os e-mails e os e-mails não informavam os dados porque não era uma coisa que ninguém aqui no Brasil sabia nem o próprio pessoal da Empresa X daqui, só o pessoal de lá. Então foi assim uns três meses para tentar descobrir o que a gente podia fazer para adaptar, então a gente, algumas vezes nós quebramos a cara, sim, a gente teve toda, toda empresa que é inovadora não lança cem por cento um negócio, na hora que está lançando essa coisa que você acha boa pode ainda não estar cem por cento redondinha, mas é isso que dá a nossa vantagem porque a gente sempre está inventando uma coisa diferente.*

Percebe-se que o produto demandou um tempo considerável para que estivesse funcionando da forma desejada. Para chegar a este estágio, a Gerente 3 realizou diversas tentativas, tendo erros, acertos e adaptações, a fim de que conseguir obter o resultado

desejável. Além do trecho anterior, o excerto abaixo também menciona o fato de ter de incorrer em erros para poder acertar, já que, caso não sejam feitas tentativas, a fim de realizar a experimentação de uma idéia, fruto de um processo de reflexão, não se obtém aprendizado e não se alcança o aprimoramento necessário para chegar à situação que se vislumbra.

*(...) tem que ter na sua cabeça muito bem claro que, às vezes, a gente tem que errar porque se eu estou inventando não é possível que a gente sempre dê certo, não é possível. Às vezes, dá errado, só que eu também tenho uma empresa que não é grande o suficiente e que permita que eu tenha erro grande, erro muito alto. Então eu tenho um investimento X porcentual que a gente já deixa para desenvolver coisas novas e eu não posso ter um prejuízo que comprometa a minha receita fora disso. Eu posso perder aquilo que eu estou investindo, mas eu não posso afetar a minha receita fora desse porcentual, entendeu? Dá erro sim.*

Verifica-se, que a entrevistada procura obter as informações necessárias para lidar com as situações não-familiares, novas, estratégicas, visando ter os recursos necessários para poder realizar as análises necessárias e decidir o que será feito e experimentado. Nesse ponto, há a reflexão da Gerente 3, na obtenção das informações necessárias, na sua interpretação e na escolha da alternativa, do caminho a ser seguido, junto à situação em que está envolvida. No momento em que as formulações e reflexões passam do campo abstrato para o concreto, ou seja, elas são colocadas em prática, ocorre a experimentação que pode ser bem ou mal sucedida. No primeiro caso, a Gerente 3 prossegue lidando com a experiência até chegar no ponto desejado. Por outro lado, na outra situação, em que a experimentação é mal sucedida e há o erro, novo processo de reflexão recomeça a fim de tentar realizar uma nova tentativa que funcione.

Percebe-se que a Gerente 3, conforme se nota no último excerto, permite-se errar para acertar, e faz isto de maneira calculada, mensurando os riscos envolvidos no seu processo de escolha de alternativas e experimentação.

### **c) Experiências anteriores**

*Porque já deu, eu não digo que já deu certo antes porque normalmente as nossas, nós temos vários clientes, os clientes são diferentes entre si, então, uma coisa que deu certo para um cliente não pode, não pode dar para o outro, mas eu acho que essa bagagem que a gente tem de experiências alguma coisa nelas serve para nos alertar que aquilo que foi parecido que esse cliente a gente conduziu assim se eu adaptar de forma de outro e pegar um negocinho daqui e outro daqui eu adapto e tomo uma decisão rápida, rasteira que dá certo.*

Ao falar da importância de suas experiências anteriores às situações que vivencia atualmente, acredita que as experiências adquiridas ao longo do tempo servem como parâmetros para lidar com as situações com que se defronta. A entrevistada afirma que, ao lidar com as situações atuais, não usa exatamente o mesmo método que usou em momento anterior, pois cada uma delas tem sua peculiaridade, mas que as experiências anteriores dão bagagem para identificar nas situações que está vivendo, que algo similar no passado pode ser utilizado naquele momento e auxiliar na tomada de uma decisão.

### **d) Momentos de reflexão**

Os momentos de reflexão da Gerente 3 acontecem, em qualquer momento ou lugar em que ela possa refletir sobre a situação vivenciada. Ela menciona que, para tanto, necessita estar descansada, pois apenas dessa maneira seus pensamentos conseguem fluir na direção da solução de que necessita. Além disso, relata que, muitas vezes, ao dormir pensando no assunto, acorda no meio da noite ou sonha com uma solução para aquela experiência. Implementa essa idéia e juntamente com a equipe, muitas vezes, encontra a solução necessária.

*Eu, particularmente, uso qualquer lugar e momento para pensar e "ruminar" sobre um assunto novo, tentando verificar como solucionar o problema. Aproveito todos os minutos livres para pensar no assunto, mas sempre procurando estar descansada, pois, às vezes, a cabeça já está "pifada" e não adianta tentar quebrar a cabeça desse jeito que não se chega a lugar algum. De uma forma engraçada que acontece comigo, tem duas formas que me chamam*

*mais atenção: vou dormir com o assunto na cabeça e, muitas vezes, tenho o "estalo" durante a noite, no meio do sono e de um sonho. Assim, acostumei a dormir com um caderno sobre meu criado-mudo, pois, muitas vezes, acordo com a solução no meio da madrugada, anoto o núcleo central da idéia, e volto a dormir. No dia seguinte, dou seqüência e, muitas vezes, resolve. Muitas vezes, preciso fazer um esboço no papel para ter uma idéia geral do plano. Esse esboço fica faltando um pedaço, que muitas vezes é a chave principal. Vou atrás de opinião da equipe e de outros colegas com meu esboço e acabo fechando a solução.*

Verifica-se que ela aproveita-se de todo e qualquer momento em que possui disponibilidade, inclusive faz isso inconscientemente, quando dorme ou sonha, para refletir sobre a situação em que está vivenciando, ou seja, seu processo de reflexão envolve todas as esferas da sua vida em busca de soluções para as experiências que vivencia.

#### **e) Pessoas que influenciam no processo de reflexão**

Seu processo de reflexão, além de receber influência das pessoas com que trabalha no dia-a-dia (os gerentes, por exemplo), é fortemente influenciado pelo seu sócio, que é seu marido, pois, além de conviverem no ambiente organizacional, também convivem em outras esferas da vida e, inevitavelmente, acabam discutindo situações de trabalho nos momentos de lazer, em casa etc. Seus filhos também acabam participando deste processo.

O trecho abaixo deixa claro essa situação:

*Eu procuro evitar conversar sobre trabalho dentro de casa, mas meu marido não consegue e, quando vemos, já estamos com papel e caneta discutindo planos, traçando novas estradas, etc. Nossos filhos, muitas vezes, é quem paravam a coisa. Hoje em dia, eles acabam entrando na dança e dando muitas opiniões úteis também. Entretanto, ainda é algo que eu não gosto muito, pois tem períodos que passamos meses e meses só falando sobre empresa. Para você ter uma idéia, outro dia saímos para nos curtir e, no jantar, já estava automaticamente saindo um assunto que temos respirado, cutucado pela própria dona do restaurante que foi nos atender. Eu tive que ser firme e avisar que tínhamos saído para nos distrair e nos proibimos, pelo menos durante o jantar, de falar de qualquer coisa que fosse trabalho.*

## f) Sentimentos

Ao discorrer sobre a forma como se sente ao lidar com situações não-familiares, a Gerente 3 afirma que seu sentimento é de tranquilidade, pois tudo o que fez funcionou e a empresa sempre esteve em crescimento, numa linha ascendente e isso fez com que acreditasse estar no caminho certo.

Apesar do sentimento de tranquilidade mencionado anteriormente, a Gerente 3 vivenciou uma experiência que não foi tão tranquila para ela, pois, a situação mencionada no trecho a seguir demandou grande envolvimento e reflexão. Nesse caso, devido ao plano Collor, sua empresa, assim como diversas outras organizações, passou por uma situação difícil e, para tanto, teve que lidar muitas vezes com situações inesperadas e não-familiares:

*Tudo que é novo e difícil causa sentimentos de angústia. No início, foi muito fácil, pois achávamos que era para o bem do Brasil e fomos rápidos no gatilho para conseguirmos coisas antes de outras empresas. (...) Durante o processo, já foi mais difícil, pois demoramos para entender que outras mudanças além das impostas inicialmente também eram necessárias. Isso gerou um período longo de trabalhar somente para pagar salário, FGTS e INSS, descapitalizando totalmente a empresa e a endividando. Quando mudamos nossa estratégia e quando as ações começaram a surtir efeito, já tivemos um período também longo, mas pelo menos em que pudemos começar a ver "a luz no final do túnel", ou seja, estávamos caminhando devagar, mas estávamos caminhando para frente, fidelizando nossos clientes, conseguindo diminuir as dívidas e recapitalizando nossa empresa. Ao término, tudo ficou mais fácil, pois com a prioridade estratégica de saneamento financeiro da empresa atingida, pudemos alçar novos vôos, como sempre tivemos acostumados a fazer.*

Menciona que inicialmente não sentiu dificuldades, pelo fato de acreditar que era apenas uma fase temporária e que tudo voltaria ao normal em pouco tempo. Com o passar do tempo e a falta de perspectivas quanto ao desfecho da situação, começou a sentir-se angustiada e com medo de que as alternativas escolhidas não tivessem sido as melhores, principalmente porque sua empresa endividou-se, o que a incomodou bastante. Verifica-se isto no excerto abaixo:

*No início, não chegou a ser angustiante, pois embora fosse uma situação nova não ter dinheiro para tocar projetos, atender clientes e nossos clientes também não terem dinheiro para nos pagar, era uma situação onde muitos se*

*encontravam no mesmo barco e nossas atitudes mostravam que estávamos lidando melhor com o problema do que outras empresas. Então, não chegou a ser angustiante e fazíamos aquilo com esperança de um futuro melhor para o país. Angustiante foi durante o processo, que foi longo, pois embora quiséssemos fazer mil e uma coisas, era difícil pela falta de capital de giro e, principalmente, porque nossas dívidas começaram a crescer. Embora sempre tivéssemos trabalhado com endividamento, ele sempre foi pequeno e, de repente, o peso foi maior do que podíamos suportar e o medo tomou conta de mim, principalmente questionando-me se eu não havia tomado uma decisão errada e se aquilo não ficaria fora de controle. Após novas estratégias, mudança total de conduta, principalmente porque percebi que eu não consigo dormir bem se estou com dívida grande, dando como prioridade zero ao saneamento financeiro, cada meta atingida causava uma sensação de alívio e, no final, o sentimento foi de vitória, pois quando muitas empresas sucumbiram, conseguimos a sobrevivência com o nosso esforço e de nossa equipe. Essa vitória também foi percebida pelos clientes.*

Conforme a situação foi se resolvendo, a entrevistada menciona ter se sentido aliviada e vitoriosa pelo fato de ter superado as dificuldades. Além disso, percebe-se, pelo trecho abaixo, que a Gerente 3 demonstra satisfação e orgulho por ter conseguido lidar e superar este momento conturbado e difícil.

*Quando as soluções vêm rápido, a sensação de realização é sempre presente, mas não vem aquela sensação de vitória que tive ao passar por tudo. Foi, por exemplo, como se eu tivesse sobrevivido de um câncer: no início, estava sob o impacto da notícia. Posteriormente, estava lutando com o câncer e, quando comecei a diminuir a extensão do câncer, comecei a acreditar que poderia sair vitoriosa e, quando a vitória foi alcançada, ela foi muito comemorada e curtida. Essa superação trouxe muito orgulho.*

Verifica-se que a Gerente 3, ao lidar com experiências não familiares, apresenta, geralmente, sentimentos de tranquilidade. Isso, provavelmente, deve-se ao fato de ela lidar com inovação e ter consciência do processo com que está envolvida. Além disso, a tranquilidade advém dos freqüentes sucessos que ela se defrontou ao longo das experiências que teve. Apesar disso, numa situação específica comentada, percebeu-se que seu sentimento de tranquilidade perdura até o momento em que as variáveis envolvidas na situação encontram-se sob certo controle, dentro de um risco calculado. A partir do momento em que não consegue vislumbrar qual será o desfecho da situação e passa a considerar que pode ter escolhido um caminho que pode não ser o melhor, sente-se

angustiado e com medo. Conforme a evolução da situação em direção ao desfecho bem sucedido da experiência em que estava envolvida, os sentimentos são de orgulho, vitória, satisfação e realização.

### **g) Intuição**

*(...) eu tenho o tal do sexto sentido que eu nunca dei bola, não acredito e fui obrigada a acreditar, eu tenho um tal do sexto sentido que eu tenho um alarme violento, eu tenho algo que me dá o sinal e, e vai estar errado mesmo, vai estar certo mesmo eu tenho alguma coisa que me avisa isso eu não sei porque, mas por exemplo, eu não preciso de um controle da qualidade que nós temos para descobrir que alguma coisa pode estar errado para eu rastrear, eu mando rastrear antes de alguma coisa porque eu já falo “não é possível isso daqui” e toda vez que eu falo é batata, eu não gosto, é uma coisa que eu estou falando para você eu não gosto disso, mas eu tenho isso e daí tentaram me convencer e não me convenceram que algumas pessoas têm esse dom e que a gente tem que levar isso em consideração eu levo para algumas coisas.*

Nem sempre lida com as experiências que tem de forma totalmente racional, pois menciona possuir um sexto sentido, certo dom intuitivo que permite saber se algo vai ou não dar certo. Não sabe explicar por que tem essa percepção e enfatiza que não gosta de tomar decisões baseando-se nisso, mas que se utiliza de sua intuição para decidir. Apesar de não gostar desse chamado dom, leva em consideração essa intuição quando se envolve nas situações que demandam sua participação.

### **h) Fatores organizacionais**

Em relação ao papel do contexto organizacional, não apareceram indícios desse fator influenciando positiva ou negativamente no processo de reflexão da Gerente 3. Levanta-se a possibilidade de não ter surgido esse tipo de item pelo fato de ser uma das sócias da organização e, portanto, ser um agente com influência direta no funcionamento da empresa como um todo.

### 4.3.3 Síntese do processo de reflexão da Gerente 3

A Gerente 3, ao lidar com experiências do tipo familiar, afirma que, na maioria das vezes, resolve de forma imediata, por não ter tempo de pensar muito sobre as situações. Nestes casos, seu processo de reflexão é muito limitado, podendo se afirmar que é quase inexistente, já que ela já tem respostas prontas para esse tipo de experiências, obtidas provavelmente a partir de situações anteriores similares em que foi bem sucedida.

Por outro lado, quando ela se defronta com alguma experiência que não lhe é familiar, algo estratégico, por exemplo, há um processo de reflexão muito mais elaborado pelo fato de haver preocupação em planejar e analisar as situações, o que demanda a busca de informações em diversas fontes até que seja formulada uma idéia a ser colocada em prática, para experimentação e verificação de sua validade. Às vezes, suas tentativas podem ser invalidadas e, a partir daí haverá um novo processo de reflexão, a fim de elaborar novas alternativas para lidar com a experiência não-familiar com que está envolvida. Nesse processo, as experiências anteriores são muito importantes, já que, conforme mencionou, mesmo lidando com situações diferentes o repertório acumulado serve como parâmetro para as novas situações.

Quando lida com experiências não-familiares, afirma que reflete sobre elas nos mais diversos momentos e lugares, até mesmo enquanto dorme. Para ela, é bastante difícil separar sua vida profissional de sua vida pessoal, já que, conforme menciona em certa parte da entrevista, sua empresa é como se fosse um filho que ela viu crescer. Portanto, as diversas esferas de vida interpenetram-se e o seu processo de reflexão acompanha esse padrão. Além disso, pelo fato de seu marido ser seu sócio no empreendimento, é inevitável,



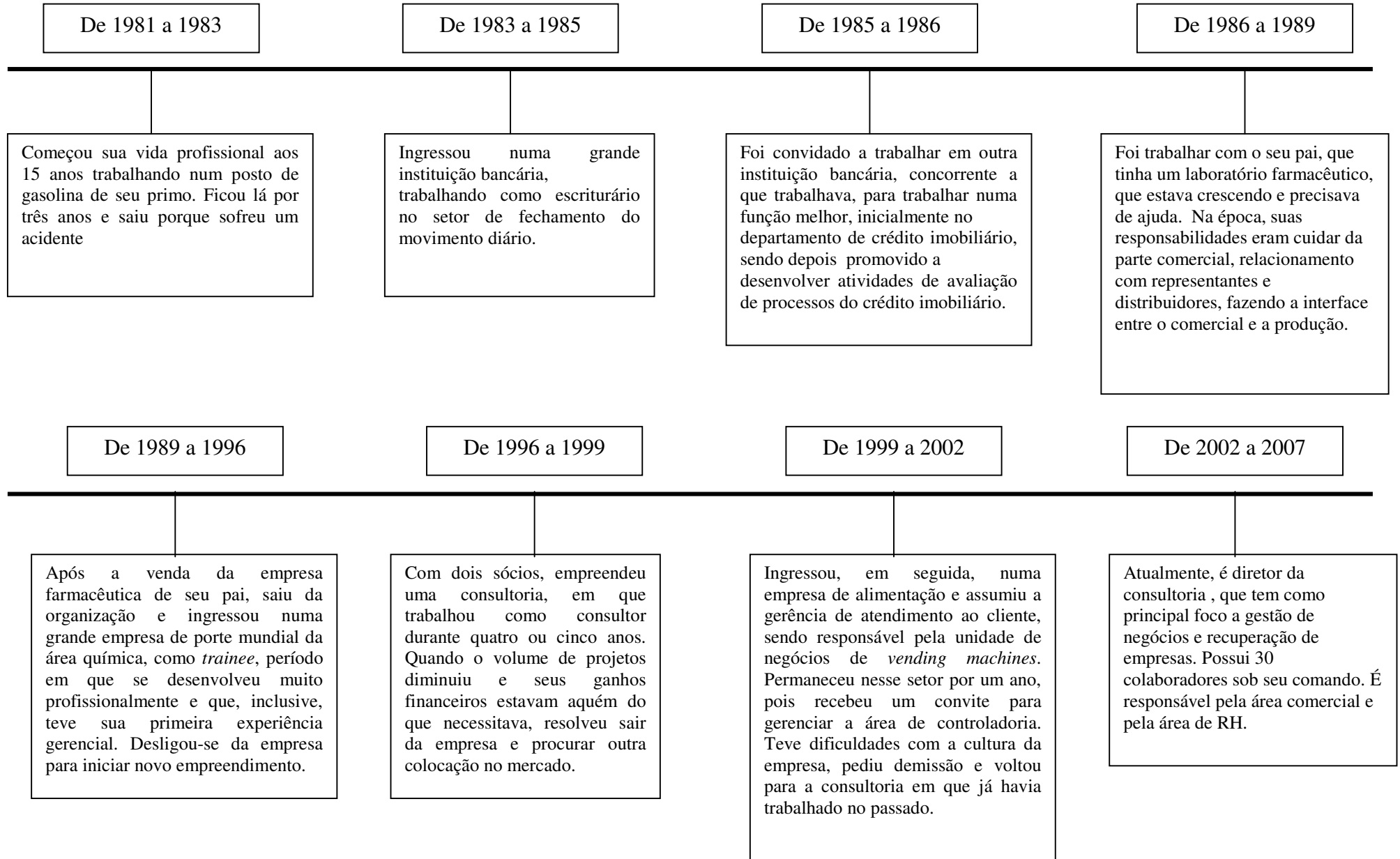
como ela mesma afirma, que os assuntos e desafios de trabalho sejam discutidos, por vezes, no ambiente familiar, envolvendo inclusive seus filhos.

Ao falar dos sentimentos em relação a experiências do tipo não-familiar, relata que internamente sempre se sente bastante tranqüila, pois, ao longo da sua vida profissional teve resultados positivos. Entretanto, conforme foi mencionado no caso do plano Collor, ela, apesar de no início demonstrar esta tranqüilidade, no decorrer do processo, por não conseguir vislumbrar o desfecho da situação e pelas dificuldades que foram surgindo, sentiu-se angustiada e temerosa. Conforme a situação resolveu-se, ela sentiu-se, ao final, vitoriosa, orgulhosa e satisfeita com o resultado obtido.

Além de todo o mencionado nos parágrafos anteriores, vale ressaltar o uso da intuição que a Gerente 3 faz para lidar com as situações, apesar de considerar-se uma pessoa bem racional e analítica.

#### 4.4 História de vida do Gerente 4

##### 4.4.1. Linha narrativa e descrição profissional do Gerente 4



O Gerente 4 tem 41 anos e há aproximadamente 5 anos é diretor de uma consultoria, cujo foco principal é a gestão de negócios e recuperação de empresas. Atualmente, possui 30 colaboradores sob seu comando. Começou a trabalhar com 15 anos de idade, entre os anos de 1981 e 1982, num posto de gasolina de propriedade de seu primo. Seu início foi bastante precoce por necessidade pessoal de independência financeira, pois não queria depender dos pais. No posto de gasolina, desempenhava diversas funções: abastecimento, lavagem de carros, responsabilidade pelo estoque de lubrificantes, troca de óleo, enfim, fazia um pouco de tudo. Apesar de ser primo do dono do posto, era como outro funcionário, com a diferença que tinha o papel de fiscalizar se tudo estava correndo bem no posto. Afirma que ficou neste emprego por aproximadamente três anos, saindo de lá quando sofreu um acidente, uma queimadura séria no braço. Saiu do posto de gasolina devido à conduta de seu primo, que não deu a atenção devida a ele em relação aos cuidados necessários para tratar da queimadura sofrida.

Após seu desligamento do posto de gasolina, ingressou numa grande instituição bancária nacional. Sua função, nessa empresa, era auxiliar no fechamento da movimentação diária do banco. Depois de um ano e meio na instituição, foi convidado a trabalhar num banco concorrente, também de capital nacional, no departamento de crédito imobiliário, sendo promovido após curto período para a área de avaliação de processos de créditos imobiliários, inadimplências, benefícios, etc., um trabalho burocrático, conforme sua definição.

Em 1986, ingressou no laboratório farmacêutico de seu pai, pois a empresa estava crescendo e necessitando de ajuda. Nessa organização, era responsável pela área comercial, pelos relacionamentos com distribuidores e representantes, além de realizar a interface entre o setor comercial e a produção. Nesse laboratório, teve sua primeira experiência gerencial liderando pessoas. De acordo com ele, na época do plano Collor, o laboratório entrou em crise e foi

vendido, sendo que ele permaneceu na organização por mais um pequeno período, apenas para fazer a transição, a passagem da operação para a empresa que adquiriu o laboratório.

Depois que saiu do laboratório de seu pai, ingressou no programa de *Trainees* de uma empresa multinacional de grande porte com a Basf. Na época, tinha por volta de 22 anos e entrou na área de planejamento econômico, que era um setor ligado diretamente à presidência da empresa no Brasil. O projeto de *trainee* da empresa tinha duração prevista de um ano e meio e previa que o *trainee* fizesse rodízio em diversas áreas da empresa. Num desses rodízios, foi convidado a ficar no Departamento de Planejamento, assumindo a posição de analista e tendo um grande desenvolvimento dentro da área. Após esse tempo como analista, foi convidado a trabalhar na área de planejamento e controle da divisão química da empresa. Nessa área, era responsável pelo controle orçamentário, elaborando, juntamente com seu gerente, todo o plano orçamentário da unidade de negócio.

Quando participava de um treinamento na empresa, conheceu um gerente de marketing que o convidou para trabalhar com ele numa empresa de tintas ligado ao mesmo grupo da empresa. Aceitou o convite para a área de marketing, deixando a área de controladoria em que estava.

Em 1996, juntamente com dois amigos, resolveu empreender uma empresa de consultoria, lugar em que trabalhou por aproximadamente cinco anos. Após este período, desligou-se da organização devido aos poucos projetos que estavam desenvolvendo, o que fazia com que sua retirada financeira fosse muito pequena. Atribui sua saída devido a preocupações com sua estabilidade financeira, tendo em vista que sua família estava em crescimento.

Por meio de uma indicação, pouco tempo depois, ingressou numa grande empresa do setor de alimentação, sendo responsável pela gerência de atendimento a clientes. Nessa época, estava com aproximadamente 34 anos e, segundo ele, fazia o que gostava, que era a parte de

relacionamentos externos e contatos. Permaneceu nessa área por aproximadamente um ano, quando recebeu um convite de um dos diretores para ser responsável pela área de controladoria, oportunidade que aceitou. Afirma que, em sua nova posição, tudo era muito operacional e que não estava satisfeito com o papel que desempenhava, pois “virava” noites fazendo o fechamento, trabalhava nos fins de semana e feriados, além de estar se “acabando” fisicamente. Ademais, afirma que não conseguia se adaptar à cultura da empresa e estava bastante infeliz.

Na mesma época em que estava insatisfeito, em 2002, relata que recebeu uma ligação de um dos sócios da consultoria de que fez parte, que o convidou para regressar à organização, pois a empresa havia retomado o crescimento e estava com muitos projetos. Aceitou a proposta e voltou a trabalhar na consultoria, desempenhando a função de diretor há cinco anos, liderando aproximadamente 30 subordinados. Tem como principais atribuições a coordenação dos projetos junto aos clientes, na parte comercial, além de um papel interno, sendo responsável por toda a área de desenvolvimento de recursos humanos da consultoria.

O primeiro momento significativo da vida profissional do Gerente 4 foi o seu primeiro emprego, pois teve que conviver num ambiente diferente do que estava acostumado e lidar com situações difíceis. Mas, o que mais foi valioso para entrevistado foi ter que assumir responsabilidades e tomar as “rédeas” da sua vida, do seu destino. O segundo momento significativo, segundo ele, foi sua passagem pela empresa multinacional do setor químico, pois foi um período de grande crescimento profissional, aprendizado e amadurecimento. O terceiro momento significativo para ele foi a saída da empresa química, num momento em que estava em ascensão profissional, para empreender um novo negócio, partindo do nada. O momento significativo seguinte, na empresa da área de alimentação, foi perceber que não se identificou com a cultura de uma empresa e que estava se “consumindo” nesse trabalho, resolvendo, no final

das contas, sair da organização. Por fim, também diz que sua posição atual também é um momento significativo, pois cada projeto novo é um desafio.

#### 4.4.2 Análise do uso de reflexão – Gerente 4

##### a) Experiências familiares

*Eu normalmente me vejo, eu sempre me vi e me vejo como uma pessoa bastante participativa, então eu gosto muito de sempre envolver as pessoas no processo de análise e de muito de análise de ouvir opiniões, diversas opiniões, ver aquela situação, aquele problema, tentar ver sob diversas perspectivas, procuro ter um consenso do grupo sobre qual caminho a seguir, mas a decisão é minha, quem decide normalmente sou eu, quem diz “vamos por esse caminho” normalmente sou eu, então é um pouco da nossa cultura aqui, a gente procura dizer aqui que o comando é único, ele pode ser consensual, a decisão tomada pode ser tomada por consenso, mas o comando é único, principalmente com a característica de projeto que a gente tem não dá para ser muito democrático, não dá para ser muito participativo porque nós não temos tempo, é aquela coisa você imagina a situação em uma empresa que vai quebrar, não tem dinheiro para pagar a sua parte e você precisa tomar a decisão, ali então normalmente o que eu faço não dá para ficar pergunta para um pergunta (...) Então, normalmente o que eu faço é eu me reúno rapidamente com o grupo para decidir, para analisar o problema e ver possíveis soluções, mas a decisão normalmente é minha, então é um pouco da forma como a gente procura trabalhar aqui. Então, mas eu gosto sempre de tentar envolver o maior número possível de pessoas nesse processo de entendimento da situação. Quando é rápido tem que ser rápida a decisão a gente já toma pela experiência que a gente tem de projetos então a gente utiliza, eu utilizo da experiência daquilo que eu já fiz e sei que deu certo e não deu certo, quando eu tenho um pouco mais de tempo eu envolvo as pessoas para tentar achar uma nova perspectiva, né, de condução da solução.*

Ao vivenciar experiências familiares, com as quais está habituado, o Gerente 4 diz que busca envolver as pessoas de sua equipe, mas que a decisão final é sempre sua. Dependendo da situação, devido à pressão existente, menciona que não consegue consultar muitas pessoas e por isso, decide sozinho. Enfatiza que gosta de envolver as pessoas quando está tomando uma decisão, mas que quando tem pouco tempo para decidir, geralmente utiliza-se das experiências anteriores que deram certo para tomar uma decisão. O entrevistado diz que quando tem maior tempo para decidir, ele envolve as pessoas na busca de novas perspectivas.

Verifica-se, a partir do discurso do Gerente 4, ao lidar com situações familiares, em que existe disponibilidade de tempo, compartilha as experiências com outras pessoas, na busca de

novas alternativas para lidar com a situação em que está envolvido. Por outro lado, quando o tempo é escasso e está pressionado, escolhe alternativas baseado em suas experiências anteriores, ou seja, utiliza aquilo que funcionou, descartando as tentativas passadas que foram mal-sucedidas. Demonstra que, independentemente das opiniões dos outros, ele decide o que fazer.

### **b) Experiências novas, de mudança, diferentes das que está habituado**

*Primeiro, eu vou buscar a informação. Se é um ramo de negócio, eu vou buscar no ramo de negócio, então, eu utilizo internet, relacionamentos, ligo para as pessoas que possam ter vivência, informação sobre isso. Eu procuro buscar informações das mais diversas fontes possíveis sobre esse ramo de negócio para tentar entender principalmente a dimensão, fazer uma análise da dimensão do segmento, as forças que comandam esse segmento. Quando a gente entra na empresa, a gente acredita muito que primeiro informação é fundamental para tomada de decisão, então, a gente busca informação a gente quase que se apropria do sistema de informação da empresa, tem um pessoa especializada em sistema de informação da equipe que tem a função disso ela, não que eu, mas eu invado a base de dados do cara e puxo o que tiver para eu olhar e analisar a empresa. (...) a gente procura se envolver com o maior número possível de informações disponíveis e quando não estão disponíveis, a gente tem que construí-las e eu procuro entender muito, tentar entender as relações das empresas, como é que são as relações das empresas, o que de fato está acontecendo aqui, fazer uma leitura, tentar fazer essa leitura então eu acho que isso é o mais importante de tudo.*

Ao lidar com problemas que não são familiares, primeiramente busca as informações necessárias para sua compreensão da experiência vivenciada. Ele menciona que sua procura de informações se dá de variadas formas: através da internet, conversando com pessoas que têm mais vivência na área de pesquisa, pesquisando em diversas fontes relacionadas ao ramo de negócio e buscando informações internamente nas empresas em que trabalha como consultor, a fim de poder realizar análises e obter entendimento da situação vivenciada, para direcionar seus esforços ao lidar com ela.

*(...) a gente procura se envolver com o maior número possível de informações disponíveis e quando não disponíveis a gente para fazer, construí-las e eu procuro entender muito, tentar entender as relações das empresas, como é que são as relações das empresas, o que de fato está acontecendo aqui, fazer uma leitura, tentar fazer essa leitura, então eu acho que isso é o mais importante de tudo.(...) eu procuro trazer as pessoas, então eu sou pessoa que procuro puxar e fazer um grupo de trabalho, uma equipe de trabalho, então eu organizo as pessoas, eu faço entrevista, eu explico qual é o meu objetivo, eu escuto dele o ponto de vista dele da situação da empresa, os pontos fortes, os pontos fracos que a empresa tem, enfim eu procuro tentar entender sobre o*

*ponto de vista informacional e por incrível que pareça nos dias de hoje nem todas as empresas têm um conjunto de informação minimamente razoável, tem empresas que faturam, tem empresas de médio porte que você chega lá e diz ‘me dá sua estatística de venda’, ‘não tenho’, ‘me dá teu balanço contábil’, ‘não tenho’, ‘me dá o teu fluxo de caixa’ ‘o que é isso?..(..)*

O Gerente 4, quando as informações de que necessita não estão disponíveis, realiza um trabalho de construção das informações, visando obter uma leitura mais fiel da realidade, objetivando uma melhor compreensão da situação. Utiliza-se de dados e fontes governamentais, como o IBGE, ministérios, fontes oficiais e extra-oficiais, no caso de fontes externas. No caso de informações internas, ele procura as pessoas que podem lhe fornecer o que ele precisa, dados brutos, no caso de informações da área de informática e pede para gerar relatórios. Depois, ele dá o tratamento necessário às informações. Também, realiza entrevistas formais com as pessoas envolvidas no negócio, para maior compreensão da área.

*Então, por exemplo, agora, a gente desenvolveu um projeto, não foi um projeto de recuperação, foi um planejamento estratégico que a gente desenvolveu para uma empresa do segmento de bebidas, um segmento que eu não conhecia, as dimensões do segmento, as forças desse segmento, então fui fazer uma pesquisa nas associações de classe, nas associações de bebidas, refrigerantes, entender qual é a dimensão desse mercado, entender como ele é regionalizado porque também é muito regionalizada tem marcas que são fortes no Nordeste, tem marcas que são fortes no centro oeste, enfim tem toda uma regionalização, então fui buscar nas associações essas informações, normalmente eu vou buscar através dos acadêmicos sobre o segmento que eu estou procurando, eu entro nas Universidades vou lá ver se tem, algumas universidades têm. (...) Banco de teses, eu vou lá e procuro palavras chaves associadas a isso, e vejo se tem tese, se tem dissertação, eu baixo a dissertação, eu leio o que é importante, o que me interessa da dissertação, vejo as referências, vou atrás das referências todas, faço, eu tenho o Google acadêmico que também é uma fonte importante, também para ver trabalhos acadêmicos, uso dados oficiais do IBGE, consulto muito os dados governamentais. Ah, eu preciso de um segmento de petroquímico, eu vou lá no Ministério das Minas e Energia, nas agências reguladoras e vou vendo o que tem, né, oficiais e extra-oficiais. Então, o caminho é esse.*

Quando está envolvido em um projeto novo, procura as informações em sindicatos e associações ligadas ao ramo que está pesquisando, a fim de entender as peculiaridades do negócio em que está se envolvendo. Também, faz sua busca de informações nas universidades, nos bancos de teses existentes, usa ferramentas de busca na internet, como o Google acadêmico. Ao se envolver com situações novas, incertas, em que não sabe como o grupo com que vai lidar vai



se comportar, procura estar aberto aos movimentos proporcionados pelas situações e quando não sabe o que fazer, pára para pensar, com o objetivo de interpretar e refletir sobre o momento defrontado. O trecho a seguir exemplifica isto:

*(...) têm momentos em que eu paro e me reservo alguns minutos para refletir, fico quieto mesmo, a pessoa olhando para a minha cara e eu pensando, deixa eu pensar um pouquinho e tal e vou trazendo tudo isso para ver como é que é. Às vezes é no momento que a gente não consegue prever, quando você vai entrar em uma situação você não consegue prever exatamente como o outro vai se comportar e como é que uma Assembléia vai se comportar? Os grupos são diferentes, não são iguais, então o que funciona para um pode não funcionar para outro, eu procuro estar aberto e perceber os movimentos e quando eu não sei, não tenho a solução eu falo “olha, gente, eu vou ter que pensar um pouco em como a gente vai fazer”.*

Ele cita também um exemplo em que viveu uma situação nova, não familiar, quando teve que subir num banquinho e fazer um pronunciamento para 350 funcionários de uma empresa em que ele estava prestando serviços de consultoria, visando a sua recuperação financeira. Relata que este foi um momento de incerteza, muita dúvida em relação a sua capacidade de convencimento e de clareza. Nestes casos de conflito, recorre a suas crenças e procura ser autêntico, deixando de lado técnicas formais. Utiliza-se de sua história de vida para lidar com as situações, levando em consideração diversos aspectos como sua formação econômica, profissional, vivências o que se reflete em suas atitudes e comportamentos. Quando não sabe exatamente que decisão tomar, pára e reserva alguns minutos para refletir, de maneira quieta e tranqüila, de forma a poder analisar a situação de forma racional. Abaixo, excerto da entrevista em que o Gerente 4 menciona o caso específico:

*Agora, existem momentos que a gente vai viver, eu vou viver uma experiência que eu nunca vivi, né, por exemplo, quando eu subi a primeira vez em um banquinho para falar para trezentos e cinquenta funcionários em uma assembleia. É evidente que eu nunca tinha feito aquilo e aí foi um momento assim de incerteza, de, de, de dúvida quanto a minha capacidade de convencimento ou não, de clareza ou não, de, enfim. E aí eu normalmente eu recorro muito as coisas que eu acredito, entendeu? E não muito as técnicas formais de, de como agir. Ah, técnicas formais de como você deve negociar com o sindicato, não tem cursos, eu não acredito assim, acho que as técnicas são legais, acho que, mas eu também recorro um pouco da minha história, da minha, daquilo que eu sou, eu tenho que trazer isso para poder ser autêntico.*

Em resumo, percebe-se que o Gerente 4 lida com situações não-familiares procurando cercar-se do maior número de informações possíveis, realizando as pesquisas necessárias para poder compreender o objeto de sua experiência. Busca envolver as pessoas na procura de alternativas, de modo a ter mais perspectivas para realizar sua análise. Ao lidar com situações de incerteza e nos momentos em que não consegue saber o caminho a seguir, pára, reflete, analisa a situação, a fim de interpretar a experiência com que está se defrontando e elaborar novas alternativas, a fim de colocá-las em prática. O processo de reflexão do Gerente 4 é, geralmente, fruto da interação dele com as pessoas e as situações. A fim de lidar com as situações, ele se utiliza de todo o seu repertório acumulado durante sua vida, seja este de cunho profissional, pessoal ou filosófico, de modo que seja autêntico na sua relação com a experiência vivenciada.

### c) Experiências anteriores

*Olha, eu diria para você que tem duas coisas que eu considero extremamente importantes: primeiro, as experiências anteriores, elas estão dentro de mim e muitas vezes é intuitiva, né, ela já é, ela já está muitas vezes já está, vamos dizer assim já faz parte do meu modelo de atuação do meu modelo mental de atuação e eu vou lá e já vou agindo dessa forma, quando eu não tenho tempo de fazer a avaliação mais profunda então já vai com essa. Eu acho que as experiências anteriores são bastante importantes nesse sentido, agora existe uma outra questão que a gente acabou nem conversando que eu também acho que não é, que é a bagagem acadêmica. Eu acho que toda essa construção acadêmica, essa construção, essa aprendizagem na academia, eu considero que foi bastante importante para a minha capacidade de ação, a minha capacidade de entendimento do momento, daquela realidade, da minha capacidade de aprofundar em alguns aspectos, capacidade que isso trouxe assim também na construção do profissional que eu sou, do ser humano que eu sou, um peso muito grande, eu tenho uma formação bastante diversificada. (...) o profissional que eu sou é muito experiências que eu tive profissionais que é sempre muito, eu tive a sorte de conviver e me desenvolver com pessoas altamente qualificadas do ponto de vista técnico e sob o ponto de vista humano, então consegui aprender com eles e também pela formação acadêmica, estudos, então, eu acho que isso é o que me faz ser o profissional que eu sou, agora frente ao novo eu sempre estou aberto a aprender e sempre vou procurar aprender.*

Ao falar da importância das experiências anteriores no momento atual, menciona que, de forma intuitiva, elas já fazem parte de seu modelo mental existente, e as utiliza como padrão, principalmente quando não tem disponibilidade de tempo para elaborar análises mais complexas.

Além das experiências anteriores, cita os conhecimentos acadêmicos como sendo fundamentais para que ele possa agir, entender a realidade e conseguir aprofundamento daquilo que está experienciando, tendo peso muito grande a formação profissional. Além disso, afirma que, pelo fato de ter tido muitas experiências e ter convivido com pessoas muito qualificadas, tanto do ponto de vista técnico quanto humano, contribuiu para ser o profissional que é. Tanto o trecho selecionado anteriormente quanto o excerto abaixo referem-se a isto:

*(...) eu procuro agir dessa forma, sendo autêntico e trazendo o que eu tenho de técnicas aprendidas e o que eu tenho de outros recursos que são meus, que são inatos meus, foram desenvolvidos ou vêm da minha história e que me, me transformam no que eu sou.*

Percebe-se que o Gerente 4 dá grande valor tanto às suas experiências profissionais anteriores, assim como aos conhecimentos adquiridos ao longo da vida, obtidos através dos estudos, interações com outras pessoas ou demais experiências de vida, para lidar com as experiências profissionais atuais. Afirma que esse repertório, de alguma forma, já está incorporado ao seu modelo mental e que o utiliza como padrão nos momentos em que não tem muita disponibilidade de tempo. Nos momentos em que a situação é incerta, usa as experiências anteriores como parâmetro para lidar com as experiências com que se defronta.

#### **d) Pessoas envolvidas na reflexão**

O Gerente 4 enfatiza que, ao lidar com qualquer situação, seja ela familiar ou não, procura sempre envolver as pessoas e incentivá-las a participar dos projetos, a dar opiniões, para conhecer a visão delas sobre determinado assunto, principalmente quando existe disponibilidade de tempo para isto. Nos momentos em que o tempo é escasso e a pressão é grande, fica inviável ouvir as pessoas, devido às restrições da situação. No entanto, a decisão final do que fazer ou não é sempre dele. Isto pode ser observado quando se abordou a questão de como lida com experiências familiares e não-familiares.

Ao negociar com credores dos seus clientes afirma que, em muitos casos, o processo de construção de alternativas para lidar com a situação vivenciada precisa ser interativo, pois precisa encontrar soluções que sejam boas para ambos, conforme trecho abaixo:

*Mesmo na assembléia, cara, estou em uma assembléia e estou falando e eu chamo as pessoas para falar e “como que você vê isso? Como que você vê aquilo?”, ou com uma negociação, em uma negociação de uma empresa, entre empresas ou quando eu vendo porque a minha área mesmo é comercial, mais forte é comercial, quando eu vou vender, a necessidade de envolver o cliente, de, de achar uma solução que seja boa para os dois e quando eu compro, eu faço tudo, né, eu compro. Os principais insumos dos meus clientes sou eu quem compro, sou eu que, que, defino as estratégias de vendas, eu visito o distribuidor, eu visito o cliente dos meus clientes e negocio. Então, é assim a possibilidade de você desenvolver essa, de você ter que, de achar uma solução boa e quando não é boa, eu dizia “olha, isso não está sendo bom para mim, como é que nós podemos resolver?”, aí convido o outro para, quem sabe achar uma solução melhor do que a minha, então é assim...*

Percebe-se que o Gerente 4 sempre está se relacionando com outras pessoas quando está em meio ao seu processo de reflexão, seja em busca de conhecer novas perspectivas ou na criação de alternativas e soluções, a fim de encontrar as melhores alternativas para lidar com a situação incerta, obscura, objetivando tomar uma decisão considerada boa ao final do processo.

#### **e) Sentimentos**

O Gerente 4, ao lidar com situações novas, do tipo não-familiar relata que tem certezas quanto a sua capacidade e dúvidas em relação a se vai conseguir lidar com aquela experiência com que está lidando. Afirma que sente ansiedade de não saber qual o rumo que a situação vai tomar. Isto é verificado no relato do Gerente 4, abaixo:

*Normalmente, eu vejo assim, no começo tem sempre um, claro, você tem uma mistura de certezas e dúvidas. De certezas sim, das minhas capacidades e dúvidas se vou dar conta, né, do negócio. (...) É, mais ansiedade. Ansiedade de quando você não sabe a evolução como vai ser conduzida, né. Então, no durante, no durante eu acho que é a mesma coisa, né, sempre fico um pouco ansioso, sempre tenho um pouco de ansiedade, sempre, mas eu sempre, como eu sou uma pessoa, me vejo uma pessoa bastante calma principalmente em momentos de conflito sou muito calmo e em alguns momentos eu paro, penso, não sei o que, não sou uma pessoa que vai tocando e não sei o que, então eu consigo administrar bem isso. E ao final (...) sempre tranquilo, confiante, sempre, não, não vejo assim, vejo sempre essa constante de ansiedade sim, durante o processo sempre existe essa constante de ansiedade, né. Às vezes, quando as coisas fogem um pouco daquilo que você tinha idealizado, daquilo que você tinha imaginado que ia*

*acontecer, a necessidade de retomar, de seguir um pouco para ver até onde vai, ter o foco do objetivo onde quer chegar, essas coisas. Eu sou uma pessoa que levo (...) muito, eu convido as pessoas muito para, para participar, então.*

Durante as situações, relata que também fica ansioso, mas que tem bastante calma principalmente nos momentos de conflito. Em alguns momentos, pára e pensa. No final da experiência, diz que fica tranqüilo e confiante, mas que a ansiedade persiste. Às vezes, quando as coisas fogem do que havia sido planejado, menciona permitir que a situação se desenrole para testar, mas nunca deixa de visualizar seu objetivo, conforme trecho seguinte:

*(...) eu acho que eu tenho um pouco de ansiedade, claro, muitas vezes não são processos tranqüilos. Depois da risada, mas no durante não são processo simples, são processos que envolvem pessoas, são processos que envolvem conflitos, ponto de vistas diferentes, bater com o sindicato não é fácil né, chegar na frente de uma Assembléia de trinta pessoas e falar assim “olha, vinte por cento de vocês eu vou demitir”, não é fácil de dizer nada disso. Então, esses conflitos têm ansiedades, mas acho que essa história, o objetivo final é que é mais nobre, que é importante, vou demitir vinte por cento, mas vou preservar o emprego para oitenta por cento. Então a gente tenta administrar nesse sentido, tenta orientar nesse sentido. Não sei se eu te ajudei.*

A partir do relato do Gerente 4, pode-se perceber que, por um lado, sente confiança quanto a sua capacidade em lidar com as experiência com a qual se defronta, por outro, demonstra estar envolvido por dúvidas e incertezas, pelo fato de não conseguir vislumbrar o caminho que será delineado e as reações com que terá que lidar. Isto, conforme ele menciona, faz com que se sinta ansioso durante todo o seu processo de reflexão, já que lida com situações delicadas e tensas, que envolvem o futuro profissional de muitas pessoas.

#### **f) Fatores organizacionais**

O Gerente 4, ao falar sobre fatores contextuais que podem facilitar ou dificultar seu processo de reflexão, menciona que, na sua atual função, um obstáculo ao desempenho de seu trabalho são os dirigentes e os funcionários da organização, que muitas vezes são resistentes ao seu trabalho, conforme pode-se depreender no trecho:

*(...) por mais claro que seja no projeto, nos objetivos, a gente sempre é encarado como alguém interventor, um elemento estranho à organização e aí é imediato, inevitável isso a gente sempre vive desde o empresário que nos contratou até os gerentes da empresa, principalmente gerente e empresário, empresário a gente já teve muita dificuldade porque você tem que ir contra aquilo que ele vem fazendo, dizer para ele “olha não é por aí o caminho, o caminho é outro e nós vamos ter que ir por esse daqui”, “não eu não quero” e muitas vezes a gente tem que dizer “então você fica com a sua empresa e eu vou embora, eu não acredito no teu caminho, para nós o teu caminho não vai dar certo”.*

Ao falar de um fator que contribui, menciona a empresa do setor químico na qual trabalhou, como sendo muito estruturada, com procedimentos bem definidos e disseminados, e com uma cultura que facilitava o processo de reflexão, pois lhe proporcionava boas condições para desempenhar seu trabalho. Por outro lado, no período em que trabalhou na empresa do setor alimentício teve diversos conflitos com a cultura e valores, o que lhe gerava desconforto interno como se pode perceber no excerto:

*(...) eu não conseguia, não consegui me adaptar à cultura da empresa, eu tinha uma insatisfação muito grande nessas questões, não estava fazendo o que eu gostava de fazer, fui para traz de uma mesa trabalhar em uma coisa que não era muito bem o que eu queria, tinha dificuldade de me relacionar com a cultura da empresa, estava bastante infeliz mesmo e o ponto chave, assim quando a ficha cai, a tomada de consciência muito grande para mim foi quando eu fui a uma festa da empresa e saiu uma foto minha no jornalzinho da empresa e olha que me olhei naquela foto, fisicamente acabado, branco, com umas olheiras fundas assim uma aparência de detonado mesmo falei “preciso mudar”, cara de velho, tô morrendo, tô acabando...*

Conviver naquele ambiente estava desgastando sua energia, foi-se consumindo, diminuindo e ele foi-se acabando, esvaziando e não tinha mais vontade e motivação de continuar onde estava. Então, menciona que a cultura da empresa era muito diferente da sua, sendo que o fator determinante para ele sair da organização foi ver uma foto sua num jornal da empresa em que ele se percebeu acabado, consumido. Pediu demissão por conta de conflitos internos, pois não estava fazendo o que gostava e tinha outros objetivos que não eram os mesmos da empresa.

Verifica-se que o contexto organizacional influencia o processo de reflexão do Gerente 4 de duas formas: 1) negativamente, quando as pessoas da organização não têm os mesmos objetivos que ele e a cultura e valores organizacionais são dissonantes do Gerente 4; 2)

positivamente, quando a organização lhe dá o suporte necessário e a cultura está de acordo com seus valores.

#### **4.4.3 Síntese do processo de reflexão do Gerente 4**

O Gerente 4, ao lidar com situações que lhe são familiares, procura envolver as pessoas de sua equipe no processo de resolução de problemas, a fim de observar as diversas perspectivas que podem surgir. Entretanto, relata que só promove uma discussão maior quando há tempo para tal e, independentemente das diferentes visões das pessoas, a decisão de qual alternativa será escolhida sempre é dele. Nos momentos em que o tempo é escasso e a pressão existente é maior, utiliza-se de procedimentos baseados em experiências anteriores bem-sucedidas, já que, em momentos como este, não há possibilidade de avaliar muitas alternativas.

Em relação às experiências que não lhe são familiares, o Gerente 4 procura cercar-se do maior número de informações possível e, para obtê-las, busca em diversas e variadas fontes. Este processo é necessário para compreender o objeto de sua experiência, o que é feito através de sua reflexão, a partir do momento em que seu entendimento, derivado do montante de informações colhido e interpretado. Entretanto, para se obter o entendimento necessário, há a participação de várias pessoas no seu processo de reflexão: funcionários, clientes, pares, dentre outros, para que possa escolher por qual caminho optará. Há momentos em que, no meio da experiência, pára, reflete, avalia e interpreta a situação, a fim de encontrar alternativas para lidar com ela. Para tanto, além de se utilizar das informações disponíveis, faz um exame interno na busca de recursos que lhe permitam encontrar aquilo que procura.

Ainda, para lidar com estas situações que são incertas, o Gerente 4 utiliza-se de experiências anteriores, algo que ele reporta como sendo já incorporado a seu modelo mental de

ação, de forma intuitiva, conforme ele mencionou. Esse repertório acumulado, que é formado por experiências profissionais anteriores, conhecimentos acadêmicos acumulados e pelo contato com pessoas que ele considera importantes na sua formação pessoal, proporcionam-lhe os parâmetros necessários de atuação para enfrentar experiências não familiares. Pelo menos, servem-lhe como ponto de partida de análise.

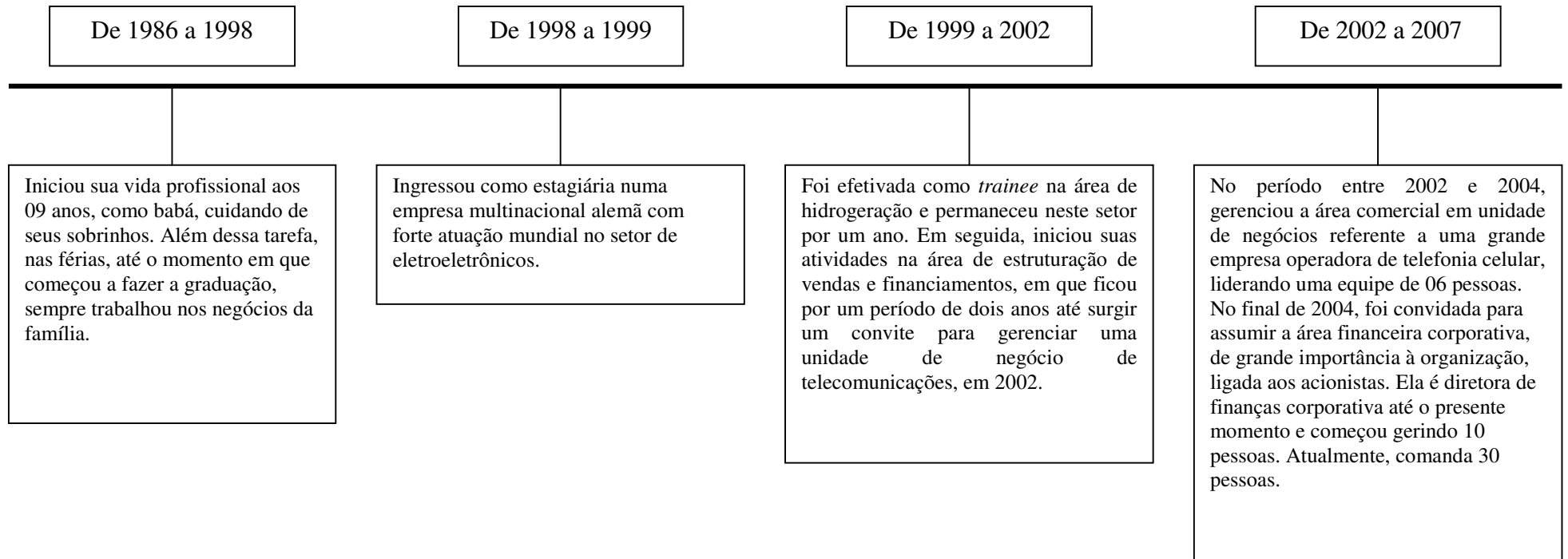
Considerando o que sente no transcorrer das experiências com que lida, afirma que seu sentimento principal é a ansiedade, seja por não saber o resultado daquilo com que está lidando ou pelo fato de algo sair do controle. Esse sentimento diminui a partir do momento em que a situação se torna mais clara e o resultado é delineado. Aliado ao sentimento de ansiedade, afirma ter dúvidas se conseguirá lidar com a situação, mas, por outro lado, tem convicção e certeza sobre sua capacidade em encontrar soluções para as demandas que enfrenta. Independentemente disto, afirma que se mantém calmo sempre, pois só assim poderá encontrar as melhores alternativas.

Por fim, menciona alguns fatores que podem influenciar ou restringir o seu processo de reflexão. Pelo fato de trabalhar com intervenção em empresas em situações financeiras difíceis e ter a responsabilidade de realizar diversas mudanças, muitas vezes os funcionários e os próprios dirigentes das organizações são resistentes ao seu trabalho e isso traz dificuldades no seu processo de desenvolvimento e criação de novas alternativas. Outro fator mencionado, considerado tanto facilitador quanto dificultador do seu processo de reflexão, é a cultura organizacional.



## 4.5 História de vida da Gerente 5

### 4.5.1 Linha narrativa e descrição profissional da Gerente 5



A Gerente 5 tem 30 anos, é formada em marketing e atualmente gerencia as finanças corporativas de uma grande empresa multinacional alemã com forte atuação no setor de eletroeletrônicos. Começou a ter responsabilidades bastante jovem. Dos 9 aos 12 anos, trabalhou como babá, cuidando de seus sobrinhos, o que ela relata como uma experiência que demandou, além de responsabilidade, autonomia, para ela, uma das principais referências profissionais que teve antes de trabalhar oficialmente.

Durante sua adolescência, principalmente nas férias escolares, sempre ajudou seus irmãos mais velhos e outras pessoas da família que tinham negócios: trabalhou na praia fiscalizando passeios e recebendo os pagamentos dos alugueis de caiaques, além de atender no bar e no quiosque do seu irmão; auxiliou sua tia, dona de um cartório, no atendimento aos clientes; a suas primas, em diversas funções, nas lojas delas; quando em férias do seu curso de graduação, ajudou a outro irmão que tem uma empresa de empreendimentos imobiliários, desenvolvendo funções na área de marketing da empresa de publicidade que trabalhava para ele.

Acredita que essas experiências a ajudaram muito em sua construção profissional, pelo fato de estar em contato com os negócios e ver as dificuldades do dia-a-dia das pessoas, os problemas operacionais, além de proporcionar-lhe aprender a ter responsabilidades, autonomia e tomar decisões. Relata que sempre teve muita confiança e segurança em si mesma e nunca teve medo de errar, fazendo o que avaliava ser melhor, mas, para isso tinha a autonomia necessária, pois sua família sempre confiou nela, incentivando-a a se desenvolver. Acredita que, pelo fato de ser mais jovem que seus irmãos, aprendeu muito com eles, observando e aprendendo a partir dos erros que eles cometiam e assistindo a eles passarem por situações difíceis e superando esses momentos.

Sua primeira experiência profissional foi em 1996, na empresa júnior da faculdade em que estudava, realizando consultorias para empresas na área de marketing, estratégia ou pesquisa de

mercado. Considera que essa experiência foi um grande aprendizado, pois assumiu o projeto estratégico de um negócio de uma empresa de *factoring* que queria mudar de ramo. Seu objetivo, nesse caso, era desenvolver alternativas para o negócio, mas acredita que era muito jovem para isso, pois tinha 20 anos e sentia uma pressão muito grande em criar estratégias, em mudar o negócio em que estava envolvida, principalmente pelo fato de ter um vínculo pessoal com o dono da empresa. Menciona que sofreu muito com essa experiência por querer transformar aquilo que julgava ideal em real, o que se mostrou impossível e a frustrou um pouco, pois foi muito difícil para ela lidar com seu excesso de ambição referente aos resultados. Julga que aprendeu que o melhor resultado nem sempre é o ideal, pois este, às vezes, mostra-se inviável e que deve priorizar uma meta possível de se realizar.

Após esta experiência, em 1998, ela ingressou como estagiária numa grande empresa multinacional alemã do setor de eletroeletrônicos, onde teve a oportunidade de conhecer diversas áreas da organização. Ao final do seu estágio, em 1999, foi efetivada como *trainee*, optando pela área de energia, no setor de hidrogeração. Nessa área, seu trabalho era gerenciar e controlar projetos de exportação. Menciona que, nessa época, pôde aprender muito com seu gestor, que foi um ótimo mentor.

Após um ano, a área transformou-se em *joint venture* e, então, ela não quis permanecer no setor, pois tinha uma grande identificação com a cultura da organização, e mudou dentro da própria empresa, indo para a área de estruturação de vendas e financiamentos, local em que ficou durante dois anos, até receber um convite interno para gerenciar uma unidade de negócio do setor de telecomunicações, em 2002.

Nesta área, inicialmente, teve um pouco de dificuldade, pois, seu superior, era um alemão muito centralizador, que não confiava no trabalho dos brasileiros e não delegava os trabalhos mais críticos para a equipe, apenas o trabalho operacional. Apesar disso, aos poucos, foi obtendo

mais confiança dele e, com o tempo, começou a delegar mais responsabilidades para ela. Inclusive, fazia viagens internacionais sozinha e negociava grandes contratos sem a presença do seu supervisor. Recorda que foi uma experiência muito boa, pois eram contratos que envolviam centenas de milhões de dólares, chegando a bilhões, na época do ápice das empresas de telecomunicações e, portanto, pôde aprender muito.

No momento em que a área de telecomunicações tornou-se estável, em 2002, houve uma reestruturação interna na organização e ela foi convidada pelo diretor da área de telecomunicações para assumir uma área gerencial dentro da unidade de negócio. Afirma que esta foi sua primeira experiência gerencial, num momento em que a organização estava reestruturando seus canais e reorganizando a forma de gestão em relação às unidades de negócio de telecomunicações. Tinha a responsabilidade por um desses canais de um grande grupo de operadora de telefonia, uma conta mundial de grande relevância para a organização, e, nacionalmente, pela área comercial desta empresa. No período que durou de 2002 a 2004, ela liderou uma equipe de seis pessoas.

Com a nova reestruturação da empresa, em outubro de 2004, ela foi convidada para assumir a área financeira corporativa, que é uma área central na organização, ligada aos acionistas. Está na área financeira até o presente momento e começou gerindo 10 pessoas. A área expandiu após a absorção de outras áreas e, atualmente, ela comanda 30 pessoas.

Seu trabalho, atualmente, é gerenciar o fluxo de caixa de todas as unidades de negócio, planejar, definir captações, avaliar riscos financeiros, cambiais, *hedges*, além de *backoffice*, na parte de conciliação das contas correntes, tesouraria, crédito, seguros, etc. Menciona que também faz parte da sua função o gerenciamento de todas as decisões que estão sendo tomadas nas unidades de negócios.

Ao falar de momentos marcantes na sua vida profissional, menciona que um deles foi quando era estagiária e sofreu assédio sexual de seu chefe e, por não aceitar esse tipo de atitude, perdeu espaço no setor em que estagiava. Afirma que foi uma circunstância bastante difícil, mas que após mudar para a área de hidrogeração não enfrentou problemas como este, pois seu superior era uma pessoa bastante profissional. Outro momento marcante foi em sua época de *trainee*, quando elaborou um projeto que gerou grandes economias financeiras para a organização e isso lhe proporcionou a obtenção de vários bons resultados profissionais. O terceiro momento marcante foi o relacionamento com seu chefe alemão, classificado como uma pessoa de difícil trato, mas teve de conquistar seu espaço e ganhar a confiança dele. Outros momentos importantes foram os de negociações de que ela participou, principalmente no exterior.

A Gerente 5 considera como experiência muito importante quando assumiu a gestão de uma área, pois teve algumas dificuldades no início, principalmente por ser mulher e jovem. Por fim, um outro momento de grande importância foi, recentemente, com a conclusão de projetos em que foram obtidos bons resultados.

#### 4.5.2 Análise do uso de reflexão – Gerente 5

##### a) Experiências familiares

*Quando a coisa chega em mim é porque saiu do normal, né (...) alguém pisou na bola em alguma coisa, alguma falha, algum problema urgente que tem que resolver, alguma fora do circuito. Então, tento ouvir, quer dizer, saber, buscar todas as informações necessárias, ouvir todo mundo, ver que jeito, quais são os caminhos possíveis, eu tenho muita facilidade de tomar decisão, mas sempre em um consenso na maior parte das vezes “ah se vocês acham que é isso” normalmente quando tem conflito não dá para ter consenso com outras áreas. Às vezes, você tem que impor a visão corporativa ‘vai ter que ser assim’, mas tentando esclarecer com as pessoas o porquê de ser assim e definindo caminho, né.*

A Gerente 5 afirma que, ao resolver alguma situação, é porque ela saiu da normalidade, conforme pode ser constatado no trecho anterior selecionado, ou seja, as experiências com que

ela lida não lhe são do tipo familiar, já que estas são aquelas, conforme Schön (2000), em que o profissional pode resolver pela aplicação rotineira de fatos, regras e procedimentos derivados da bagagem de conhecimentos profissional.

### **b) Experiências novas, de mudança, diferentes das que está habituado**

Afirma que lidou com várias experiências do tipo não-familiar quando ingressou na área em que está atualmente, principalmente quando alguém lhe questionava sobre algo pela primeira vez e, nesses momentos, a maior dificuldade residia no fato de não saber a amplitude e a importância daquela situação que estava vivenciando, nesses momentos, errava mais do que acertava, sem saber ou compreender quais seriam as conseqüências daquilo que estava vivenciando, o que era muito dolorido. Pelo seu relato, demonstra que, nesses momentos, ficava um pouco desorientada, sem saber por qual caminho trilhar, conforme trecho abaixo:

*Então, Daniel, estou tentando pensar, aqui eu tive situações, eu tenho, tive, agora menos, mas eu tive muitas situações não-familiares principalmente no começo quando eu estava nessa área (...) você não sabe qual é a importância, qual é o tamanho, qual é a profundidade daquilo, como tratar daquilo, quem comunicar, quem não comunicar, como fazer, quem acionar. É muito dolorido (...) nessas situações a gente erra mais do que acerta. Então, nessas situações é mais dolorido porque a primeira vez você tende a fazer alguma coisa errada (...) Então eu acho que essa é a grande diferença com situações não-familiares, porque você não sabe no que vai dar aquilo, você não sabe, você não sabe aonde vai chegar, aonde vai doer, aonde vai pegar, porque você não consegue entender a extensão dela e aí quando tem uma coisa, uma coisa desse tipo, “ah mudei de área, agora sou responsável por uma área que eu não entendo nada”, porque quando eu cheguei na área eu não entendia nada de nada, Daniel, eu era simplesmente uma pessoa que sabia gerenciar pessoas, gerenciar situações e resolver problemas, mas tecnicamente eu não dominava muito, eu tinha feito MBA em finanças e tudo, mas uma coisa é gerenciar oito bilhões e outra coisa é você estudar na faculdade. Tem um gap, tem um gap muito grande então.*

Afirma que lidar com esse tipo de situação é bastante dolorido para ela, pois, nesses casos, os erros são mais freqüentes que os acertos. Ela acredita que a peculiaridade desse tipo de situação é que não consegue prever exatamente o que vai acontecer num passo seguinte, no futuro, pelo fato de não conseguir visualizar a extensão daquilo com que está lidando.

*Buscar informação, eu acho que é fundamental. Saber a quem perguntar. Eu utilizo muito a experiência que eu tenho. Eu passei por muitas áreas, tive contato com muita gente então, tenho muita facilidade, porque eu sempre sei quem sabe aquela informação, tenho acesso, tenho acesso mesmo eu tenho mapa mental bom de onde vai estar aquela informação, às vezes, até melhor do que outras pessoas, eu sei onde é que eu caminho, onde eu tenho que ir para buscar. Para analisar as informações, eu tento ouvir o máximo de pessoas que eu consigo. (...) eu acho que o processo de tomada de decisão é muito parecido do ponto de vista racional de que você vai mapear, elencar prioridades, definir responsável, comunicar da melhor forma possível, fazer o processo de retroalimentação disso ai diário porque a coisa vai andando, não é, você mapeia um dia e aí depois surge uma coisa nova e você tem que remapear e tal, tomar algumas decisões que tem que ser tomadas e implementando elas no dia-a-dia.*

Conforme o trecho acima, a Gerente 5, ao lidar com essas experiências, utiliza-se de sua experiência profissional na organização, pois, passou por diversas áreas e tem contato com muitas pessoas, o que lhe proporciona mais facilidade em obter as informações de que necessita, pois sabe onde buscar as informações. De posse das informações de que necessita, afirma que tenta ouvir o máximo de pessoas que pode, para obter novas perspectivas da situação. Com as informações de que necessita, do ponto de vista decisório, ela analisa a situação, mapeia, verificar as prioridades, etc, enfim, realiza um processo de interpretação daquilo com que se está lidando.

A cada dia, o objeto da experiência é suprido com novas informações, o que pode mudar toda a análise anterior. Segundo ela, essa mudança constante é o que permeia as situações não-familiares, o que gera incerteza e a falta de previsibilidade em relação ao caminho que está sendo trilhado. Conforme o trecho abaixo, ela menciona que quando está envolvida em situações do tipo não-familiar, os parâmetros se alteram diariamente e isto gera a incerteza de não saber se aquilo que ela está fazendo está correto ou não e que, às vezes, tem que interromper o processo e revê-lo, pois “sente” que existe um incômodo, algo dissonante do planejado.

*Pois é, e a coisa assim vai mudando no dia-a-dia, tem um dia que você acha que está pisando firme, tem outro dia que você acha que está pisando em falso, vê que você tem que parar e rever tudo, tem dia que você percebe que você está pisando firme, mas você começa a ficar incomodado. (...) Ah, uma ou outra informação que esta dissonante daquilo que você idealizou, daquilo que você mapeou e visualizou como caminho, tem uma ou outra informação dissonante que você começa a ficar esperto e aí tem que tomar cuidado, porque às vezes você fica com informações dissonantes, mas não é porque a informação é dissonante que você tem que parar aquilo que você está fazendo e aí você tem que falar “perai, nossa aquela informaçãozinha desse tamanho esta me*

*afetando, eu estou desanimada para fazer todo o resto por causa de uma informaçãozinha desse tamanho”, então, tem que parar, redimensionar aquela informação.*

Afirma que esse incômodo, às vezes, é procedente de informações que parecem estar dissonantes do que foi idealizado. Entretanto, relata que não é pelo fato de uma informação destoar do planejado que interrompe o que está fazendo, mas que isto faz com que pare o processo em que está envolvida para reanalisar a situação. Diz que para tomar decisões tem que praticar, pois se não pratica, não aprende, e isto acontece na tentativa e erro. O trecho abaixo demonstra de forma bastante esclarecedora como é feito o processo de interpretação da experiência pela Gerente 5. Enquanto ela está envolvida com a situação, há diversas validações e invalidações das suas decisões, ponderações dos fatores e aspectos que tem a seu dispor, que lhe proporcionam reflexão e vão lhe indicando seus próximos passos no processo:

*... o processo de decisão ele é um pouco, ele é organizado até um ponto, mas a partir de um momento ele fica um pouco misturado todos os fatores e a gente atribui um determinado peso para cada uma das coisas chegando em uma conclusão, é difícil você dizer qual o peso que eu estou dando para cada um, mas a coisa fica, a coisa, nem sempre você tem certeza de que é aquilo, você tem um feeling de que é aquilo e você vai indo, você vai sentindo, você vai recebendo no teu caminhar, no teu processo de decidir (...) mas é um processo que você tem um feeling que você junta, você junta os fatores, você dá um peso mental na tua cabeça do que ele tem daquilo sai mais ou menos uma direção você vai olhando naquela direção e você vai validando ou invalidando aquilo até a hora de fechar...*

Percebe-se, a partir do relatado pela Gerente 5, que ela, ao lidar com experiências não-familiares busca o máximo de informações possíveis, além de consultar diversas pessoas, a fim de poder realizar as análises necessárias para poder lidar com a situação. Em meio a essas situações, novas informações são adicionadas ao objeto da experiência com que está lidando, o que lhe faz parar o processo, reavaliar, interpretá-lo, a fim de que ela tenha controle do que está acontecendo.



### c) Experiências anteriores

Ao falar de experiências anteriores, afirma que tanto as profissionais, mas, sobretudo as de vida, foram muito importantes no seu processo de aprendizagem e estas, juntamente com as observações e reflexões efetuadas no passado, contribuem para ela desempenhar bem o seu papel atual. Isto pode ser observado no excerto abaixo:

*Total, desde experiência, sei lá, observação e reflexão, desde experiência de infância, eu vejo que é muito importante, valores de família, experiência enquanto criança, experiência na adolescência, experiência no começa da, da, na faculdade, então todas as experiências de vida elas são muito importantes, não dá para dizer que o que conta é a experiência profissional porque a experiência de vida ela é muito importante.*

Algo que lhe foi fundamental e contribuiu para o seu processo de aprendizagem está relacionado com a observação dos erros alheios, pois, a partir disso, pode tirar lições para si e não cometer os mesmo erros. Menciona que pôde observar dentro de sua família diversos exemplos, pelo fato de ter irmãos mais velhos que são empresários, e isto contribuiu para o seu desenvolvimento, conforme trecho seguinte:

*Bom, então eu acho o seguinte: observar o erro dos outros é fundamental. Então, se eu observar o que aconteceu com outras pessoas, eu tenho irmãos bem mais velhos, então eu observava o que tinha acontecido na vida deles de perto para mim já é uma escola absurda, observar o que aconteceu na vida da minha mãe, observar o que aconteceu na vida dos meus irmãos que já estão hoje com quarenta e tantos anos, já tem as suas próprias empresas, já estão trabalhando em outros lugares, já tem sua, isso, isso me ajudou muito.*

Além disto, atribui importância à vivência do dia-a-dia desde criança, pois, segundo ela, é nesta fase que se aprende a lidar com diversos assuntos: poder, relacionamento, postura, dentre outros. Diz que aprendeu muito nessa fase e que acha difícil aprender muito depois. Isto pode ser constatado no excerto abaixo:

*É por isso que eu acho que é importante a vivência do dia-a-dia de pequeno, de criança, porque é nessa fase, lá em criança que você aprende a lidar com as coisas. Eu vejo assim, a forma como eu lido hoje com as coisas eu fico lembrando desde a minha infância, desde que eu tinha cinco anos de idade no colégio, eu lembro situações de cinco anos, de sete anos, de oito anos, de nove anos em que eu estava aprendendo a lidar com poder, com poder, com relacionamento, como me colocar, como não me colocar, competições dentro da escolinha, quem é a turminha mais importante, quem é menos importante. Essas coisas a gente aprende muito quando é pequeno e vai*

*elaborando, agora se você não fez lá quando era criança para poder se colocar, para ter cara de pau, para ter criatividade, eu acho que não é uma coisa que se desenvolve muito depois.*

Considerando o relato da Gerente 5, depreende-se que as experiências anteriores, sejam estas de vida ou apenas profissionais, juntamente com suas observações e reflexões a partir das experiências de outras pessoas próximas, compõem seu repertório e proporcionam os parâmetros para ela lidar com as situações com que se defronta na atualidade.

#### **d) Pessoas envolvidas na reflexão**

Quando lida com as situações, afirma que envolve muitas pessoas, principalmente com o objetivo de saber as diversas perspectivas, opiniões e pontos de vista, a fim de construir sua própria opinião sobre o objeto da experiência em que está envolvida e definir qual alternativa escolher. Apesar deste modo de gerenciar participativo, as opiniões e pontos de vista das outras pessoas servem para agregar-lhe novas informações para que tenha subsídios para o seu processo de reflexão, já que, conforme afirma, a decisão final é dela. Relata que depois de escolhido o caminho a seguir, pode acontecer de alguém fazê-la mudar de idéia, mas que este tipo de coisa é pouco provável, pois já recebeu todas as informações e ponderou as vantagens e desvantagens da situação. Abaixo, tem-se uma amostra, a partir do relato da entrevistada, de como outras pessoas participam do seu processo de reflexão:

*(...) então, tento ouvir, quer dizer, saber, buscar todas as informações necessárias, ouvir todo mundo, ver que jeito, quais são os caminhos possíveis, eu tenho muita facilidade de tomar decisão, mas sempre em um consenso na maior parte das vezes “ah, se vocês acham que é isso” normalmente quando tem conflito não dá para ter consenso com outras áreas às vezes você tem que impor a visão corporativa ‘vai ter que ser assim’, mas tentando esclarecer com as pessoas o porquê de ser assim e definindo caminho, né.*

#### **e) Momentos de reflexão**

A Gerente 5 afirma refletir sobre as situações que está experienciando no trabalho algum tempo após o fim de seu expediente na organização, sendo que esse processo cessa a partir do

momento em que ela passa a focar-se na esfera pessoal de sua vida. Também menciona que reflete sobre assunto que está vivenciando na organização antes de ir para o trabalho (tomando banho ou nadando) e, nesses momentos, afirma que até tem *insights*, pois está num ambiente mais tranqüilo, longe dos problemas e sua percepção das coisas é maior. O trecho abaixo remete a isto.

*No trabalho, no dia-a-dia. Eu penso muito, é mais ou menos o seguinte, eu saio daqui ainda pensando, daí eu penso ainda durante mais ou menos uma hora até que aconteça alguma coisa na minha vida pessoal que eu me envolvo tão profundamente que eu simplesmente desligo daqui, apago. Aí, apaga e eu só me foco no que eu estou fazendo, ou ficar com o meu marido vendo televisão. Às vezes, a gente está vendo um filme ou alguma coisa com a minha irmã, estou no telefone com a minha irmã discutindo os problemas da família ou com o meu irmão que está vendendo a empresa dele, um pedaço e está uma transação bem maluca. Aí, eu simplesmente apago, eu apago totalmente o trabalho, apago de não saber o que eu vou fazer, qual a minha agenda no dia seguinte, mas apago total. Às vezes, acontece muito de final de semana, eu chego e não lembro, não tenho noção do que estava acontecendo e aí, de repente, vem coisa que depois eu simplesmente esqueço mesmo e o pessoal tem que me lembrar e eu “ah está bom, vamos lá”.*

*Então, tem umas horas que eu apago e de manhã quando eu estou vindo para cá ou estou tomando banho ou estou nadando, que eu nado, faço natação antes de vir para cá quase todo dia, aí eu vou tendo alguns insights, aí depois que dormi, depois que eu acordei, aí eu estou fora daqui, eu estou na minha casa, mas eu estou resolvendo os problemas daqui e aí eu resolvo os problemas de uma forma mais profunda porque eu estou com um pouco de quietude ou é um pouco de distância, aí eu começo a perceber, “ah puxa aquela pessoa falou comigo daquele jeito, vamos entrar em uma dinâmica ruim, eu preciso chamar para conversar”, “ah tal pessoa pediu tal informação e se eu juntar com aquela, aquela, aquela, aquela outra, se eu perguntar para aquela outra pessoa eu acho que vai sair um caldo bom, vou pedir para o fulano”, “ah tal tema eu acho importante fazer uma reunião, juntar”. Então assim, eu vou tendo insights, mas eu, normalmente, normalmente de manhã, às vezes acontece também durante a noite ou tal, mas normalmente é de manhã.*

Verifica-se que os momentos em que a Gerente 5 reflete sobre as experiências que está vivenciando ocorrem predominantemente durante o período em que ela está na organização. Entretanto, nos períodos imediatamente anteriores ou posteriores, respectivamente aos momentos em que ela está a caminho ou saindo do trabalho, ela continua refletindo sobre as situações com que estava lidando. Inclusive, antes de ir para o trabalho, na sua casa ou nadando, ela relata conseguir refletir de uma forma mais profunda, por estar distante da organização e, geralmente

em casa, consegue ter uma maior quietude e tranqüilidade, que lhe permitem visualizar as situações de forma mais clara.

#### **f) Sentimentos**

Nos momentos em que a Gerente 5 envolve-se com situações não-familiares, ela menciona que o seu lado emocional se sobressai por um certo tipo de medo de não saber o que vai acontecer futuramente.

*É assim, às vezes, é muito emocional porque você fica com medo e aí aquela informaçãozinha não era importante, mas te deu medo por algum motivo então você tem que pegar e falar “perai, deixa o medo para lá, vamos olhar aqui, vamos focar” e redirecionar o medo também, né, porque nessas situações em que você não sabe onde vai dar é complicado, então, acho que essa, essa é a diferença que tem em uma mudança não familiar.*

Ela menciona que quando está envolvida com uma situação do tipo não-familiar, em que há muitas pessoas envolvidas, e tem que lidar com os medos, os anseios e as expectativas e inseguranças de todos num processo em que não se sabe o que realmente pode acontecer e, por isso, sente um pouco de medo pelo fato de não conseguir prever as conseqüências da experiência que ela e a equipe estão vivenciando como pode ser visto abaixo:

*Eu acho assim, é medo mesmo porque você não sabe onde vai dar e assim, é medo de todo mundo e aí você está, por exemplo, quando você está gerenciando um grupo muito grande tem que lidar com os medos, com os anseios, com as expectativas e com as inseguranças de todo mundo, em um processo que você mesmo não sabe onde vai dar. Então se tiver força para pegar e falar assim “tudo bem, (...) um monte de segurança, mas olha estamos indo nesse caminho, não sabemos exatamente onde vai dar, mas olha fiquem tranqüilos que vai dar uma coisa boa”, ninguém sabe se vai dar uma coisa boa, mas você tem expectativa que dê. E aí às vezes tem uma informação “olha tem um louco lá na Alemanha que está falando uma coisa que vai (...)”, aí você fala “meu Deus do Céu, puta que o pariu, a gente está se matando, um monte de gente motivada, eu estou carregando trinta pessoas”, às vezes mais, porque eu carrego outras pessoas de outras áreas junto.*

Num momento inicial, apesar de não poder ter certeza, tende a acreditar que o caminho que está escolhendo é o correto, mas, basta surgir alguma informação dissonante, conflitante, que aquilo que vinha fazendo pode ser alterado. Isto se dá principalmente pelo fato de as diretrizes

serem estipuladas na Alemanha, sendo que, pelo fato de estarem distantes da realidade, podem decidir por algo considerado equivocado para a situação, conforme excerto abaixo:

*É, estou carregando um batalhão de pessoas nessa direção e vai que chega um louco lá e depois me muda tudo de novo, os caras são meio loucos, quem está olhando de longe normalmente tende a tomar a decisão errada né e aí você fala assim “meu Deus e agora?”, dá vontade de pegar e se (enfurnar) em um quarto e não sair nunca mais, “olha me chama quando estiver tudo pronto”, não da, você está ali, está.*

A Gerente 5 sente medo ao lidar com essas situações pelo fato de haver outras pessoas envolvidas e ela estar conduzindo-as para o lugar errado. Diz sentir insegurança por não saber exatamente qual será o resultado daquela experiência ou como que será realizada. De certa forma, sente-se receosa sobre o resultado da situação, entretanto, acredita que esse sentimento pode ser bom para que ela tenha mais atenção no que está lidando e tente acertar. Diz que acha que é saudável que tenha essa insegurança, essa preocupação, mas que tem que dosar isto para não exagerar.

*Eu falo para as pessoas, eu tenho, eu estou ali com as informações que estão vindo pela metade, com as informações ainda não concretas cada hora vem uma coisa, porque você esta trabalhando com aquele negócio e nessa fase de mudança é natural as informações não estarem certas, concretas, então isso dá uma, um estado assim de alerta muito forte, você fica em uma tensão, né, porque você tem que captar da melhor forma possível para encaminhar as coisas da melhor forma possível.*

Menciona trabalhar com informações esparsas, pela metade e que, nessa fase, é natural que as informações não estejam certas, concretas e que isso a deixa em estado de alerta, tensa. A partir do momento em que tem clareza, afirma que tudo melhora, pois, nas situações em que não tem clareza, fica numa situação difícil porque não consegue comunicar-se com clareza e as pessoas que estão trabalhando com ela lhe exigem esse tipo de informação. Ela afirma que quando tem clareza do caminho a ser seguido e de como tudo vai acontecer trabalha melhor, mas reconhece que esse processo é cíclico, às vezes tendo momentos em que a situação pode estar clara ou turva.

*Ah, quando eu tenho clareza, tudo melhora, as situações em que a gente não tem clareza, né, a gente fica em uma situação ruim, porque você não consegue comunicar a*

*clareza, as pessoas te pedem clareza, você não tem clareza, é horrível. Quando você tem a clareza do que é o caminho, de como vai ser a coisa você trabalha melhor, mas a vida é assim, momentos de clareza, depois vem uma coisa nova e fica turvo e depois tem uma nova clareza, quer dizer, é uma coisa cíclica e constante, randômica*

Conforme trecho abaixo, a Gerente 5 afirma que quando tem algum *insight* que lhe mostra qual é o caminho certo é algo muito bom. Cita o exemplo de quando montou a estrutura da sua área e se questionava em relação a como fazer, tendo que levar em conta diversos aspectos, mas, no momento teve o que ela chama de *insight*, teve uma sensação libertadora, pois, segundo ela, daquele momento em diante, poderia se preocupar com outros problemas. Ela afirma que, a todo momento, vivencia momentos de clareza e falta de clareza, mas, após o momento que consegue visualizar algo de forma clara, não tem mais inseguranças. Pelo contrário, quando lida com uma situação em que tem clareza, tem muita tranquilidade. Nos momentos em que finalizou os processos, tem um sentimento de realização.

*Então, é ótimo, quando eu tenho uns insights, tenho umas clarezas de “putz esse é o caminho, vamos assim”. Quando eu montei a estrutura da nossa área ficava assim “como é que eu vou montar esse negócio?”, tem que equacionar um monte de coisas, na hora em que eu tive o clique “vai ser assim”, pô é libertador você fala “dou um passo além na minha vida porque agora eu posso me preocupar com outros problemas porque esse já é um a menos”, mas às vezes a gente lida com situações de, de muitas vezes, né, a gente passa o tempo todo nessa falta de clareza, clareza, falta de clareza, clareza, agora uma coisa boa para mim é que depois que eu tenho uma clareza, que eu vejo uma, uma, que eu consigo enxergar a situação de uma forma clara e a direção daquilo, eu não fico insegura, “ah vai, vai”, graças a Deus porque tem gente que vai e depois ainda continua “ah meu Deus se”, não isso graças a Deus eu não tenho problema, eu tenho muita tranquilidade depois que a coisa está clara de seguir em frente.*

Verifica-se que a Gerente 5, ao lidar com experiências não-familiares, inicialmente, sente-se com medo, ansiosa e insegura por estar lidando com algo que não consegue prever, além de estar envolvendo diversas pessoas que lhe cobram uma posição quanto ao resultado daquela situação que estão vivenciando. Quando consegue ter maior clareza da situação, esses sentimentos diminuem e ela sente-se tranquila. Ao fim dos processos, afirma ter um sentimento de realização.

### g) Fatores organizacionais

*(...) ambiente organizacional ele influencia de várias formas, ele influencia positivamente no sentido de que, bom, no meu caso específico, eu sou um agente de mudança, quer dizer, eu estou em um ambiente, em uma cultura de uma certa forma mais estática, uma coisa mais conservadora e tal e que está mudando, está em uma fase de transição para uma coisa mais dinâmica, mais moderna, eu sou um agente de mudança nesse processo então para mim é muito difícil trabalhar com um ambiente que está em fase de transformação porque é difícil, às vezes você tenta, você vai em um movimento e existe um contra movimento muito forte, então ele é impeditivo muitas vezes para que você consiga desenvolver um bom papel de liderança porque existe muita resistência. Por outro lado, em terra de cego quem tem um olho é rei, então para um líder que tem visão é bom estar em uma terra de cego até um certo ponto, porque ganha espaço, você se destaca e você tem chance de crescer mais então eu acho que o ambiente organizacional ele é, ele influencia e ele é influenciado, né, é uma coisa constante e ele é o contexto em que a gente está, né. Às vezes o contexto, no meu caso específico, o contexto na média é um pouco mais difícil do que, mais dificulta do que facilita pela fase de mudança que a gente está, né.*

A Gerente 5 acredita que o ambiente organizacional influencia seu processo de reflexão. No caso do contexto organizacional em que ela está inserida, a cultura é estática e conservadora, mas está passando por uma fase de mudança, uma transição para algo mais dinâmico, moderno. Segundo ela, que se considera uma agente de mudanças, é difícil trabalhar num ambiente de transformação porque há forças que restringem suas ações e isto é um fator impeditivo para desenvolver um bom papel de liderança na organização. Por outro lado, diz que um líder que tenha visão se destaca e ganha espaço e tem chance de crescer. No seu caso específico, o contexto mais dificulta do que facilita, conforme pode ser observado no excerto acima.

#### 4.5.3 Síntese do processo de reflexão – Gerente 5

A Gerente 5, no seu ambiente profissional, praticamente não tem contato com experiências do tipo familiar, pois quando alguma situação tem que ser resolvida por ela é porque saiu da normalidade, ou seja, trata-se de algo que não lhe é familiar. Para lidar com as experiências não-familiares, procura as informações de que necessita e conversa com pessoas que possam ajudá-la na situação, a fim de obter compreensão e entendimento da experiência que está

vivenciando. Devido a sua experiência dentro da organização, por ter conhecido diversas áreas da empresa, afirma conseguir as informações de que necessita com facilidade, pois sabe onde buscar o que precisa.

Inicialmente, relata que o processo de resolver situações não-familiares é dolorido pelo fato de não saber com que está lidando ou por não saber qual será o desfecho da situação em si. A todo momento, necessita reinterpretar a situação, já que diariamente surgem novas informações que podem alterar o rumo daquilo que foi previamente definido, o que lhe causa sentimentos de medo, insegurança e ansiedade devido à falta de clareza quanto ao caminho a ser seguido e pelo fato de as pessoas envolvidas lhe cobrarem respostas. A partir do momento que consegue visualizar maior clareza na situação em que está inserida, os sentimentos de insegurança, medo e ansiedade reduzem-se ou desaparecem, dando lugar a sensações de tranquilidade, satisfação e realização.

Seu processo de reflexão é influenciado por muitas pessoas quando está vivenciando uma experiência não-familiar. Ouve diversas vozes, com a finalidade de visualizar diversas perspectivas da situação e, até mesmo, obter consenso sobre aquilo com que estão lidando. Com as informações, a entrevistada pondera os aspectos envolvidos na situação e decide qual alternativa seguir, deixando claro que, após ter feito sua escolha, dificilmente muda de opinião, pois já avaliou as vantagens e desvantagens de ter optado por aquele caminho.

A Gerente 5 utiliza-se de seu repertório de experiências anteriores, sejam de natureza profissional ou pessoal, para lidar com as situações que vivencia atualmente. Pelo fato de ter pessoas próximas dentro do seu círculo familiar que possuem empresas e por ser uma das pessoas mais jovens de sua família que sempre ajudou de alguma forma nos negócios, pôde vivenciar bastante a vida empresarial e, pela observação e reflexão dos erros e acertos de seus familiares, pode utilizar esse conhecimento nas suas experiências atuais. Além disso, suas experiências

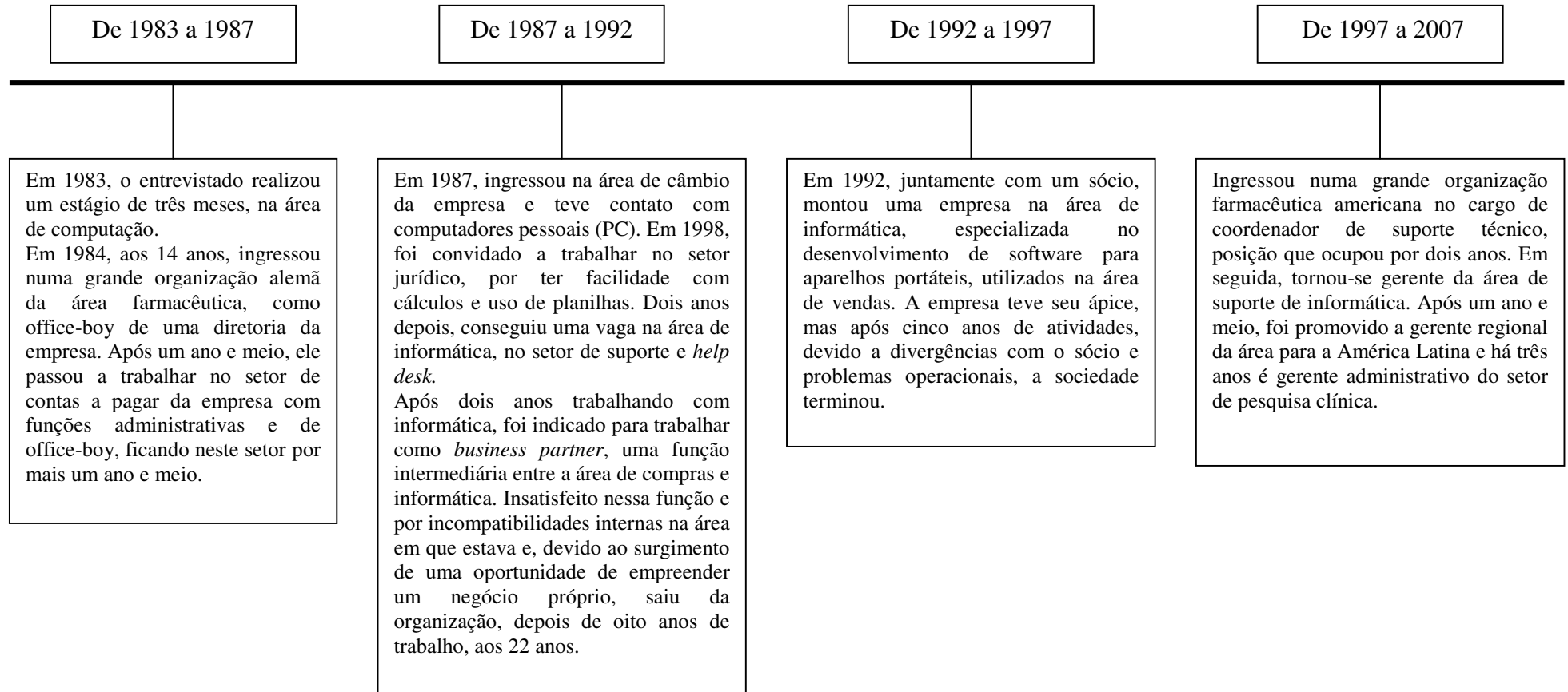


profissionais também são fundamentais nesses processos, pois lhe servem de parâmetros na escolha das alternativas e na formação das decisões necessárias para lidar com as situações vivenciadas.

O processo de reflexão da Gerente 5, na maior parte do tempo, ocorre dentro da própria organização. Em momentos antes de entrar ou quando está saindo do trabalho, também reflete sobre as situações que está vivenciando. Inclusive, quando está em casa, antes de ir para o trabalho, reflete de maneira profunda, pois consegue se distanciar da situação em que está envolvida, além de estar num ambiente mais tranquilo. Relata que nesses períodos consegue ter *insights* sobre as situações que está experimentando no trabalho. Por fim, ela menciona que a cultura organizacional é um fator que tanto restringe quanto contribui para o seu processo de reflexão, dependendo do ponto de vista observado.

## 4.6 História de vida do Gerente 6

### 4.6.1 Linha narrativa e descrição profissional do Gerente 6



O Gerente 6 tem 37 anos e atualmente é gerente administrativo do setor de pesquisa clínica de uma organização farmacêutica de capital americano. Iniciou sua vida profissional aos 14 anos, em 1984, numa grande empresa alemã da área farmacêutica, como office-boy, trabalhando na diretoria da área de matéria-prima de borrachas. Permaneceu nesse cargo pelo período de um ano e três meses, aproximadamente, e, em seguida, foi transferido para o setor de contas a pagar, indo trabalhar como praticante administrativo, o que ele considerou como uma 'despromoção', pois, antes, ele era office-boy da diretoria e apenas ocasionalmente fazia trabalhos externos, nos bancos. No novo setor, os serviços externos eram freqüentes e ele menciona não gostar muito de fazer esse tipo de trabalho. Nessa área, na parte da manhã, carimbava papéis e, à tarde, realizava serviços externos, pagando contas nos bancos e, segundo ele, não aprendia nada. Desempenhou essas funções pelo período de um ano e meio mais ou menos, quando foi transferido para o setor financeiro da empresa.

Na área de finanças, em 1987, desenvolveu suas funções no setor de câmbio, permanecendo na área por, aproximadamente, um ano. Nesse momento, segundo ele, seu trabalho foi mais interessante pois, mesmo tendo tarefas burocráticas como carimbar e separar documentos, obteve um grande aprendizado tanto em relação ao relacionamento interpessoal quanto pelo conhecimento específico da área: cotações, moeda estrangeira, corretoras de câmbio, dentre outros.

Nesse período, conta que teve o primeiro contato com computadores pessoais, interessando-se e aprendendo bastante sobre planilhas de cálculo. Graças à obtenção deste conhecimento, foi promovido à área jurídica, pois o setor buscava pessoas com conhecimentos de informática, para realizar pagamento de honorários e outros cálculos em processos advocatícios. Permaneceu nessa área por aproximadamente dois anos, onde teve a oportunidade de trabalhar

junto a pessoas com formações diferentes das que estava acostumado, obtendo aprendizado pelo contato com essas pessoas e suas experiências.

Na época, queria uma vaga para trabalhar com informática na empresa, já que possuía bons conhecimentos sobre o assunto, procurava materiais de informática na empresa e buscava contato com as pessoas da área o que o ajudou a trabalhar com sistemas, na parte de *help desk* e suporte, setor em que permaneceu por aproximadamente dois anos. Seu chefe na época o ajudou muito, pois, como autodidata, possuía muitas apostilas e manuais que trazia e dava aulas para os funcionários depois do expediente. Acredita que, no período em que permaneceu na área de informática, teve realmente a oportunidade de aprender no dia-a-dia, na tentativa e erro.

Após esta fase, ingressou na área de compras, assumindo um cargo chamado *business partner*, cujo objetivo era fazer a intermediação entre as áreas de compras e informática. Nesse momento, estava com 22 anos e já havia se graduado em economia. A experiência não foi muito agradável, pois o gerente que o contratou, após dois meses, saiu e ele teve muitos problemas com o novo responsável pela área. Nesse período, surgiu uma oportunidade de empreender, juntamente com um sócio, em negócio próprio na área de informática, desenvolvendo sistemas para computadores portáteis, customizados, para equipes de vendas de empresas poderem fazer transmissão, envio e recepção de dados. Já que estava insatisfeito com sua situação na área de compras, resolveu deixar a empresa farmacêutica alemã, organização em que trabalhou por aproximadamente dez anos, e empreender o novo negócio.

Nesse novo negócio, obtiveram crescimento rápido, inclusive comercializando sistemas para organizações localizadas na Argentina e na Colômbia. Após três anos, a empresa ingressou no segmento de desenvolvimento de sistemas multimídia para treinamentos, apresentações, mas manteve o seu foco principal, a automatização da força de vendas. A empresa chegou a ter doze funcionários.

Na sua empresa, sua função envolvia, além da administração do negócio em si, responsabilidades referentes à área comercial e ao relacionamento com os clientes. Após cinco anos trabalhando em negócio próprio, conflitos com o sócio começaram a surgir e a empresa sofreu uma derrocada. Relata que seu parceiro de sociedade estava mais focado em obter crescimento pessoal em detrimento da expansão do negócio. Além disso, problemas com os sistemas que eles desenvolviam apareceram, algo que não estava previsto e que não gerava lucro. Acredita que faltou experiência para conduzir o próprio negócio.

Devido a diversos problemas com a empresa e a parceria firmada, seu sócio resolveu sair da sociedade, alegando que iria montar outra empresa em outro segmento, mas, na verdade, ele empreendeu outra empresa no mesmo ramo, deixando-o sozinho. Relata que ficou chateado e insatisfeito com essa situação e, por não ter condições para manter a empresa, desistiu de prosseguir com o negócio. Após esse momento, resolveu buscar novas oportunidades em outras organizações, decidindo ser novamente empregado.

Em 1997, ele ingressou, na função de coordenador de suporte técnico, numa empresa multinacional americana, tendo como responsabilidade dar suporte técnico à área de pesquisa clínica, um setor encarregado de realizar pesquisas de novos produtos com pacientes. Julgou essa experiência inicial na organização importante para ele pela oportunidade de ter contato com outras culturas, pois a área tinha operações em diversos países da América Latina. Permaneceu dois anos na posição de coordenador, pois obteve uma promoção para gerenciar a área de suporte de informática da área de pesquisa clínica. Além disso, concomitantemente, tinha o cargo de coordenador das operações no Peru.

Um ano e meio depois, foi promovido novamente, assumindo a gerência regional da área de pesquisa clínica para a América Latina. Sua função, nessa época, era desenvolver projetos para

a área de suporte e infra-estrutura, além de ter responsabilidade pela área de pessoal de sua unidade.

Há três anos, recebeu um convite de seu cliente da área de pesquisa clínica, setor a que ele prestava serviços, para gerenciar a área administrativa, cuja função é a organização da logística de envio dos medicamentos para estudo, importação e distribuição para os hospitais, além de toda a parte financeira, compras, serviços de secretaria, planejamento de reuniões, contratos de pesquisa clínica, suporte, etc. Nove pessoas trabalham sob sua supervisão.

O Gerente 6 justifica ter aceitado o convite com o objetivo principal de ser gerente da área de informática ou de outra área mais complexa na organização. Segundo ele, para isto, há necessidade de mais contato com outras áreas da companhia, a fim de conhecê-las, aumentando, portanto, seu relacionamento com as pessoas da organização. Além disso, pôde adquirir, com a experiência na área, conhecimento dos setores financeiro, compras, jurídico. Seu objetivo inicial quando entrou na área foi de organizá-la e compreender qual era, de fato, o papel do setor na organização, que, segundo ele, é a prestação de serviços para os demais setores da empresa. Ao assumir a área, a equipe estava bastante desmotivada, com baixa auto-estima, pois o trabalho das pessoas do setor não era valorizado na organização. Afirma que conseguiu motivar sua equipe e melhorar a auto-estima dos funcionários, equiparando-os ao nível dos demais grupos da organização.

Segundo o Gerente 6, o primeiro momento marcante na sua vida profissional foi quando trabalhou como *office-boy*, pois viveu outro mundo, o profissional, com apenas 14 anos e, para ele, essa foi uma grande mudança, pois pôde conhecer coisas novas. Outra lembrança que tem dessa época está relacionada com sua chefe que, segundo ele, muito exigente, mas reconhece que isto lhe fez bem.

O segundo fato que marcou o Gerente 6 foi no período em que seu negócio entrou em declínio. Naquele momento, ele pôde analisar seus comportamentos certos e errados, principalmente estes últimos, o que ele considera como algo importante, pois conseguiu corrigi-los quando entrou na empresa em que está atualmente. A partir dessa reflexão, ao ingressar na atual organização, começou a dar valor para muitas coisas de que reclamava. Por exemplo, na época em que tinha seu negócio, ele mesmo saía para comprar água ou trocar lâmpadas, a fim de que seus funcionários não parassem o trabalho que estavam fazendo. Segundo ele, começou a dar valor para esse tipo de serviço, que, às vezes, passa despercebido. Ainda, em relação a esse momento, acrescenta que teve amadurecimento muito grande, pois considera que conseguiu observar seus erros e corrigir nas próximas experiências vividas, lembrando o que aconteceu no passado e conscientemente não repetindo o que considerava como falha.

Sua primeira experiência gerencial aconteceu no momento em que iniciou seu empreendimento, já que, pelo fato de ele ser um dos sócios e ter o papel de gestor, era intrínseco a sua função. O Gerente 6 relata que sua maior dificuldade estava relacionada com o gerenciamento de pessoas, por motivos relacionados a ausências, insatisfações, etc. e, pelo fato de não ter experiências anteriores referentes a esse tipo de situação. Nesses momentos, buscava recursos com seu irmão e seu pai, que possuíam experiências em gerenciar pessoas, além de também conversar bastante com seu ex-gerente da empresa farmacêutica alemã, com quem até hoje mantém amizade e compartilha diversos tipos de conhecimentos.

No momento em que o Gerente 6 ingressou na atual organização, como coordenador, desempenhava papel de gerente. Julga que os treinamentos dos quais participou foram importantes para aprender a lidar com a gestão de pessoas. Em tais oportunidades, sempre trocava conhecimentos, discutindo assuntos referentes à gestão de pessoas. Além disso, afirma que a gerente da área de Recursos Humanos o orienta bastante quando se defronta com problemas

de pessoal e lhe proporciona o apoio necessário para o entendimento e a busca para soluções das situações em que estão envolvidos.

Atualmente, enfrenta um problema de definição de sua carreira, pois não sabe qual caminho trilhar, o que o incomoda bastante. Afirma que gostaria de ser gerente da área de informática, mas já existe uma pessoa nessa posição e, no momento, não é possível alcançar seu objetivo. Em termos de carreira, pelo fato de estar realizando um curso de mestrado percebe ampliação de suas perspectivas e opções, não sabendo se direciona seus esforços à área acadêmica, mantém-se como empregado ou torna-se consultor. Diz que no seu momento atual é gerente numa empresa reconhecida, tem bom salário, benefícios, mas que precisa pensar na sua família para poder tomar alguma decisão e, pelo fato de ter filhas pequenas, não pode reduzir a qualidade de vida que proporciona a elas, o que poderia acontecer, dependendo de suas escolhas.

#### **4.6.2 Análise do uso de reflexão – Gerente 6**

##### **a) Experiências familiares**

O Gerente 6, ao lidar com experiências familiares, relata que busca compreender o contexto do que está acontecendo, não decidindo algo baseado apenas no ponto de vista de uma pessoa, pois, para ele, é necessário conhecer todas as perspectivas envolvidas na situação. Para tanto, busca o máximo de informações possíveis para entender o que está acontecendo, seja na sua área ou fora dela. O trecho seguinte refere-se a isto:

*(...) eu tento realmente buscar informação o máximo que eu posso e entender porque o que eu passei várias vezes aqui, no começo, é assim, chega lá e aparece uma informação jogada e você não sabe o que está acontecendo. Então, eu realmente tento me cercar do máximo de informação possível e isso pode ser em todos os níveis, né, gente de outras áreas que não são os meus subordinados, com os meus subordinados com quem for eu vou atrás.*



Afirma não ter dificuldades de lidar com situações familiares, do cotidiano, mas não sabe dizer porque se sente tranqüilo com esse tipo de experiência. Lembra-se do comentário de um amigo, seu gerente na empresa farmacêutica alemã, que lhe dizia que o conhecimento de uma linguagem de programação, faria as outras mais fáceis de aprender, pois seguem a mesma estruturação. Reconhece isso como verdade, pois, com o tempo, adquire experiência através da vivencia das situações. Em seu momento atual, considera que são poucas as situações que tem dificuldade em lidar.

Segundo ele, há uma solução para qualquer situação e experiência, tanto profissional como a de vida é importante para a resolução dos problemas. Menciona que, muitas vezes, encontra solução para algumas coisas de forma tão natural que até se surpreende consigo mesmo, pois, às vezes, nem sabe por que fez algo de certa forma, mas acredita que seja uma questão de experiência, já que, por ter vivido muitas experiências, sua gama de opções se ampliaram muito, já que seu conhecimento aumenta, proporcionando-lhe solucionar as situações de forma mais rápida em relação ao passado. Verifica-se isto no trecho a seguir:

*Eu acho assim, com o tempo eu acho que você vai adquirindo tanta experiência, você vai tendo tanta coisa acontecendo, tanta coisa que você viu, que você vivenciou, que você mexeu, que você aprendeu que hoje eu não vejo assim pouquíssimas coisas eu acho que, hoje no meu dia-a-dia eu estou falando, que eu posso falar assim uma coisa difícil de fazer, né, eu acho assim tudo tem solução, talvez não seja a mais rápida, a mais fácil, mas acho que tudo tem uma solução, mas eu acho assim que a experiência é importante, aí eu falo a experiência não só a profissional, acho que a de vida também porque você acaba fazendo as coisas até é interessante a sua pergunta porque as vezes eu me vejo dando solução para uma coisa de uma forma tão natural que depois até eu me surpreendo comigo mesmo, nossa foi uma coisa tão, a pessoa veio aqui descabelada para o negócio e eu dei uma solução simples, né, e ajudou e a pessoa saiu feliz da vida daqui, mas até eu tentei já parar para entender isso quando eu me dou conta disso, mas eu não sei, porque eu acho que é realmente por uma questão de experiência, você acaba vendo tanta coisa e acho que a tua gama de opções aumenta bastante, de solução, né, e a questão de conhecimento você acaba talvez tirando coisas mais rápido do que eu tiraria do passado.*

Como situações familiares defrontadas, menciona os casos de greve da agência reguladora federal, que cada vez acontecem de formas diferentes. Entretanto, afirma que não tem

dificuldades para lidar com isso, atualmente, já que, ao longo do tempo, as soluções foram se padronizando, pois aprendeu o funcionamento dos processos, falando com as pessoas e, dessa forma, agregou conhecimentos. Relata que sempre opta por seguir os caminhos que deram certo no passado e crê que a experiência é fundamental para resolver coisas rápidas e corriqueiras, conforme se verifica no excerto seguinte:

*É óbvio que tem questões, eu vou dar um exemplo para você de questões de greve porque a gente tem aí a questão de importação, tem a agência regulatória que a gente chama de Anvisa e da Receita Federal e se o cara entra em greve cada hora é uma situação diferente, mas como a gente já tem outros históricos de greve, as coisas já não têm ficado tão difíceis como eram antes, a única coisa que é o seguinte é muito chato, então assim a gente acaba não tendo mais paciência com esse tipo de coisa fala “puta, de novo greve” você acaba ficando assim de saco cheio, mas as soluções já são mais ou menos, vão vindo mais ou menos padronizadas. Com o tempo você vai aprendendo coisas diferentes, falando com uma pessoa assim, uma pessoa assada, manda uma carta assim você vai adicionando isso aí, adiciona, adiciona e vai tentando resolver sempre pelos caminhos que deram certo no passado, é mais ou menos isso. Eu não sei, mas eu poderia considerar que a minha experiência seria acho que fundamental para resolver coisas rápidas, corriqueiras, não sei te falar se é isso ou não.*

Percebe-se que o Gerente 6 procura cercar-se das informações necessárias para lidar com situações que ele julga familiares, entretanto, para esses tipos de experiências ele já possui respostas padronizadas e lida com isso de forma bastante natural, pelo fato de ter tido diversas experiências semelhantes.

#### **b) Experiências novas, de mudança, diferentes das que está habituado**

O Gerente 6, ao lidar com experiências não-familiares, afirma que, pelo menos no momento inicial, enfrenta algumas dificuldades. Cita um exemplo quando mudou de uma área mais técnica para uma gerencial e não sabia muito bem o que fazer, tendo que perguntar para seu superior como deveria proceder nas situações em que estava envolvido. Nessa situação, buscou apoio em alguém com mais experiência, no caso, seu diretor e, mesmo quando já tinha alguma solução, procurava saber a opinião do superior, com o objetivo de definir qual era seu campo de atuação. Isto pode ser verificado no trecho:

*Olha, é assim, como eu te falei, eu não sei se eu posso separar ou não, mas é assim, as mudanças muitas das mudanças que eu realmente nem sabia que atitude tomar, no começo eu tinha que entender como funcionava, então é assim, normalmente você muda de posição e você nem sabe o que tem que fazer direito e no começo eu ia falar com o diretor que era o meu chefe aqui e falava “o que eu faço nessa situação? O que normalmente vocês fazem nessa situação? Qual é a prática aqui dentro?”. Então, é assim: no começo eu ia me apoiar sempre no diretor, eu não posso tomar uma decisão, né, e também eu queria entender onde exatamente eu estava pisando e às vezes mesmo o que eu fazia. Eu achava que tal coisa tinha que ser feita, mas como eu não sabia se podia ser feito ou não porque tem coisas que às vezes envolve pessoal e tal, tal, tal eu já o que eu fazia? Eu já ia lá com a solução “olha tem um problema, uma situação tal e eu quero fazer tal coisa, você está de acordo, você concorda?” para eu entender também até onde era o meu campo de atuação, então no começo eu sempre ia pedir amém sempre, ia pedir amém para o diretor para ver se eu podia fazer ou não e se ele de repente escapasse das atribuições dele, ele mandava procurar alguém, então eu acho que isso também me ajudou bastante a ser um pouco independente porque eu ia lá, o que eu tentei fazer para ver até onde podia ir o meu campo de atuação, então no começo eu ia pisando em ovos mesmo para entender onde você está pisando, né.*

Ao vivenciar alguma experiência em que não tem conhecimento suficiente e para julgar se a decisão que vai tomar é correta, muitas vezes não realiza análises elaboradas da situação, mas verifica quais são as alternativas disponíveis, observando o risco envolvido na escolha. Caso o risco seja baixo, ele arrisca, pois, havendo algo imprevisto, pode fazer nova tentativa e acertar.

*É assim, vamos supor, vamos supor que eu tenho que tomar uma decisão e eu não tenho, não tenho experiência anterior, não tenho conhecimento suficiente para falar que com certeza aquela decisão que eu vou tomar é a certa porque eu sempre avaliei o risco, o risco se aquilo der errado eu vou causar um estrago muito grande. Se der errado vai lá, arruma e resolve o problema, então nessas situações, às vezes, eu nem uso muito racionalidade eu diria, quais são as opções que têm? Essa e essa, ah, então usa essa que me pareceu mais lógica vai, digamos, mas erra também, mas aí eu vou usando o risco. Se o risco for baixo, é que eu nunca passei em uma situação de emergência também, acho que uma situação de emergência, sei lá, em um acidente você precisa salvar um ou outro e sei lá, você tem que talvez tomar uma coisa desse tipo, mas eu nunca tive situações de risco alto para, então é assim, aquelas de risco baixo eu acabo realmente, não sempre, sempre tem base para isso, eu tomo uma decisão daquelas que às vezes a pessoa me traz um pouco mais lógica, porque às vezes eu até acabo perguntando para a pessoa que me traz o problema ou às vezes o problema é meu, eu acabo tomando lá a decisão “ah vou fazer tal coisa” e depois falo “errei”.*

A partir do discurso do entrevistado, verifica-se que ele, ao lidar com experiências do tipo não-familiar, inicialmente, enfrenta dificuldades pelo fato de não ter conhecimento sobre o assunto que está vivenciando. Nessas situações, o Gerente 6 busca apoio em pessoas que têm mais conhecimento que ele, além de pesquisar sobre as informações que precisa, a fim de obter compreensão sobre a experiência e não ficar com a sensação de estar “pisando em ovos”, como

ele mesmo mencionou. Além disso, avalia o risco envolvido na situação: nos casos em que o risco é baixo, faz várias tentativas até acertar e quando o risco é maior, ele tenta cercar-se com o maior número de informações possíveis para analisar racionalmente o objeto de sua experiência.

### **c) Experiências anteriores**

Em relação a experiências anteriores, o Gerente 6 menciona que foram importantes na sua vida profissional. Cita como exemplo o momento em que sua empresa entrou em declínio, fato que lhe proporcionou analisar e refletir sobre diversos aspectos, principalmente as coisas erradas que considerava fazer. Acredita que essa análise foi algo importante em momentos futuros, pois pôde evitar muitos problemas e corrigir falhas quando entrou na empresa em que está atualmente.

O excerto abaixo ilustra o exposto:

*(...) eu ter a empresa própria, eu acho que isso foi uma mudança bem grande, mas não o fato de mudar, de ter a empresa própria. Eu acho que a coisa que me marcou muito foi a questão da derrocada porque aí eu comecei a analisar quantas coisas erradas eu fiz. Então, eu estava tentando analisar as erradas e as certas, mas eu sempre acabo, eu pelo menos sempre acabei analisando as erradas, né. Então, eu analisei um monte de coisa errada que eu fiz, o meu nervosismo excessivo com funcionário, comigo mesmo, com a minha esposa, com os meus pais, com o meu irmão também o meu irmão já tinha uma empresa própria também, eu acho que o fato de eu ter deixado para pedir ajuda muito no final talvez uma questão de orgulho, não sei, a falta de, acho que de tato com o sócio também, eu tenho um defeito que tento me corrigir, mas assim eu não consigo disfarçar se eu não gostei de uma coisa a minha cara me entrega na hora então assim acho que teve vários fatores aí na derrocada que eu comecei a analisar*

*(...) mas, eu acho que essa análise que eu tive tempo de fazer foi importante para mim porque eu acho que eu evitei um monte de problemas e eu corrigi essas falhas quando eu entrei aqui (...) acho que essa foi uma coisa que para mim eu considero como um bom amadurecimento na época para mim, aí eu vi um monte de coisas e eu tentei corrigir essas coisas aqui quando eu entrei, mas não foi uma coisa assim forçada, eu realmente lembrava das coisas “ah aconteceu isso comigo lá atrás, não vou fazer isso de novo aqui porque eu considere aquilo como uma falha ou como uma falta”, deixei de fazer certas coisas principalmente no trato com pessoas eu acho, trato com pessoas assim quando um problema acontecia ou quando tinha uma situação assim que saía da normalidade eu mudava completamente de humor, então, assim eu vi que isso não levava a absolutamente nada, até piorava a situação.*

Verifica-se que o Gerente 6 atribui grande importância a suas experiências anteriores e, citando um caso específico, afirma analisar e refletir sobre elas, de modo a avaliar seus acertos e erros e não cometer novos equívocos nas experiências seguintes.

#### **d) Pessoas envolvidas na reflexão**

*(...) sempre tento, mesmo que seja problema aqui do escritório, eu tento conversar às vezes com a minha esposa mesmo. Falo: “olha, aconteceu uma coisa assim, assim, assado” e é tão engraçado que ela estando de fora ela mesmo às vezes da uma, só o fato de conversar com ela, ela não chega nem dar sugestão, mas só o fato de conversar com ela, eu consigo ver outros caminhos. Aí, eu diria para essas coisas então é assim, então é estranho porque, às vezes, você está lá com um problema que parece insolucionável e aparece uma solução, não sei como isso funciona, mas aparece lá uma solução.*

Conforme o trecho citado, o Gerente 6, quando está envolvido com algum problema, tenta conversar com sua esposa, o que já lhe permite vislumbrar novas alternativas para a situação com que está se defrontando.

*(...) mas eu também busco como eu te falei sempre conversar com uma pessoa pelo menos para tentar ver se essa pessoa acaba me dando um pouco de luz, né, não no assunto em si, mas trocar uma idéia, falar “é assim, assado, não sei o quê”, às vezes, a pessoa dá, mas só o fato de você compartilhar eu acho que ajuda também um pouco, dá uma tirada de peso, eu acho, da cabeça.*

Dentro do ambiente organizacional, nos momentos em que está envolvido com alguma situação nova, não-familiar, precisa sair da situação, conversar com alguém, mesmo que não tenha que discutir o assunto, apenas para pensar, pois, dessa forma, obtém maior clareza da situação. A partir de assuntos corriqueiros do cotidiano, em meio a conversas com diversas pessoas, sem pretensões, consegue realizar associações e encontrar respostas para situações em que está envolvido. Ao continuar pensando no objeto de sua experiência de forma inconsciente, uma alternativa surge quando menos espera. O excerto abaixo exemplifica o mencionado:

*(...) Às vezes, tem uma outra coisa que acontece assim, estou falando lá de futebol, sei lá, qualquer outro assunto que não tem nada a ver e dali eu não estou nem pensando no problema e de repente vem a solução naquela conversa lá, eu nem sei por que que aparece aquilo eu não consigo fazer uma causa e efeito, mas aparece lá um negócio naquela conversa, sei lá se a minha cabeça está pensando naquele negócio inconsciente, mas de repente aparece e tem coisa que eu faço uma causa mesmo, causa e efeito com*

*uma situação que é similar, não similar, mas se eu usar essa mesma coisa aqui do futebol daria para usar lá, é mesmo, então vamos fazer isso aqui, tentar pelo menos, né.*

Reafirmando o que foi mencionado anteriormente, demonstra sempre procurar outras pessoas, a fim de obter novas idéias e conhecimentos que podem contribuir para seu processo de reflexão e descoberta de novas alternativas para lidar com as situações que vivencia. O excerto seguinte trata deste assunto:

*Então assim, até hoje eu continuo indo atrás, outra maneira que eu não fazia antes era conversar com outras pessoas, por exemplo, eu tenho um funcionário que está fazendo MBA na USP em gestão de serviços e ele tem trazido várias coisas, então a gente às vezes sai para almoçar para conversar ou fica depois do expediente tomando um café lá, a gente o ócio do ofício aqui em cima, tomar café, às vezes eu vou lá conversar com ele, tem muita gente fazendo MBA, então eu vou atrás também dessas pessoas, “você conhece tal assunto? me explica desse assunto”.*

Em resumo, percebe-se que o Gerente 6 sempre está em contato com diversas pessoas, em momentos distintos, com o objetivo de se distanciar momentaneamente da situação que está vivenciando, mas, ao mesmo tempo, em busca de alternativas que alimentem seu processo de reflexão, para encontrar as soluções e lidar com as experiência não-familiares com que se defronta.

#### **e) Momentos de reflexão**

*Uma coisa que é assim que eu já notei, vamos supor que é uma coisa não-familiar e que eu tenho tempo para digerir isso, normalmente, eu não faço isso durante o expediente, não é uma coisa que para mim é fácil fazer durante o expediente, primeiro a correria e tal, tal, tal, tem um monte de coisas, então, é assim: para eu pensar realmente nisso eu preciso dar uma cortada. Se eu não consigo fazer isso aqui, eu vou, infelizmente, acordar às duas da manhã com esse negócio na minha cabeça e aí eu não durmo mais, mas normalmente eu não posso estar no, na rotina então ou eu vou lá no terraço, tem máquina de café e você fica lá fazendo nada. Então, normalmente, é o lugar do pessoal que vai fumar também, mas eu vou lá e às vezes também uma hora que eu tenho uma situação dessas e eu preciso dar uma quebrada, eu chamo alguém para tomar um café, mesmo que eu não vá discutir esse assunto com ela, só para dar uma quebrada porque parece que você está em um negócio assim que o trem está descarrilado e você já não sabe mais onde você tem que parar, se você pára, então eu faço parar isso. (...) mas eu acho que o próprio fato de desacelerar ajuda, acho que as idéias se repõem, se colocar no lugar, se posicionar (...) então é assim que normalmente penso, tem que parar um pouco para pensar, eu não falo assim “agora eu vou parar para pensar”, eu falo assim “preciso parar um pouco que eu estou com a cabeça cheia”, mas nessa parada aí dá uma ajudinha para resolver algumas coisas.*

De acordo com o relato acima, o Gerente 6, ao lidar com situações não-familiares, quando tem tempo para assimilá-las, diz que normalmente não faz isso durante o expediente, pois, para ele, não é tarefa fácil fazer isso durante o trabalho, pois tem muitas atribuições e não lhe sobra tempo para refletir. Para pensar sobre a experiência que está vivenciando, necessita sair da situação e da sua rotina de trabalho. Às vezes, pára para tomar um café ou ir a um lugar reservado, como o terraço da empresa. Caso não consiga fazer isso durante o expediente, reflete sobre o assunto em sua casa.

Menciona que precisa desacelerar e, nos momentos inesperados, quando não está pensando no assunto, surge a solução. Acredita que sua mente está trabalhando sobre a situação de forma inconsciente e que, enquanto está falando de um outro assunto, acaba fazendo associações. Acredita que o fato de desacelerar ajuda, pois consegue reorganizar as idéias e reposicioná-las. Ele relata que consegue até mesmo encontrar alternativas para a situação em momentos inusitados, conforme diz no trecho:

*(...) então, tem muito daquelas coisas que o pessoal até brinca que eu acho tão engraçado, às vezes, está lá tomando banho e de repente aparece uma solução e eu não faço coisas de forma ordenada, quando você vai nos treinamentos, o pessoal fala “coloque no papel quais são os prós e todos os contras, analise a lista” eu não sei fazer isso no papel tem muita gente que faz isso, eu não faço isso normalmente está tudo na minha cabeça.*

Percebe-se que o Gerente 6 necessita distanciar-se da situação que está vivenciando para poder refletir sobre ela. Geralmente, precisa até mesmo deixar de pensar nela para que surjam *insights*, a partir de associações com outras situações. Verifica-se que em qualquer momento distante da organização o Gerente 6 está conectado à experiência com que se defronta, já que, mesmo de forma inconsciente, as situações profissionais lhe invadem a vida privada.

#### f) Fatores organizacionais

O Gerente 6 afirma que aprendeu muito na empresa em que está atualmente, pois ela fornece muitos recursos para as pessoas desenvolverem-se. Cita o exemplo de um funcionário que tenha a intenção de participar de algum treinamento ou, até mesmo, ficar em casa lendo um livro, a organização permite, inclusive estimulando a participação em atividades não relacionadas ao trabalho do funcionário conforme se verifica no trecho:

*(...) eu acho que essa empresa ela dá muito recurso para as pessoas aprenderem tanto através de curso como disponibilidade para você se você quiser ficar em casa para, eu quero aprender um assunto tal e preciso ler um livro, você pode ficar em casa para aprender, não precisa ficar aqui, então ela estimula muito isso e a empresa estimula até coisas que não são relacionadas diretamente a coisas que não são relacionadas ao seu, a sua atividade vai, diária você fala “ah eu quero entende direito como funciona a questão da fábrica”, não está no meu dia-a-dia, mas se quiser você pode reservar, você conversa com o seu chefe. (...) eu acho que o meu maior salto foi aqui dentro dessa empresa, para conhecer, para aprender coisas realmente incentivou.*

Por outro lado, a organização também pode ser um fator restritor ao bom desempenho profissional. O Gerente 6 relembra que quando estava na empresa farmacêutica alemã, na área de compras, teve vários problemas, pois poucas pessoas o conheciam e não possuía o perfil requerido, pois apenas tinha conhecimento de informática, sendo que também era necessário saber sobre o funcionamento da área de compras. Por não conhecer o setor, sofreu diversos questionamentos e enfrentou problemas que colaboraram para a sua decisão de sair da empresa e empreender seu próprio negócio. Verifica-se isto a seguir:

*Então assim, eu tive vários problemas no começo tive, quase ninguém me conhecia, a pessoa que estava no meu lugar lá é assim, ela não fazia só informática, ela tinha outra bagagem que eu acho que o perfil que foi solicitado foi errado, eu fui para a posição errada, solicitaram o perfil errado, “oh, eu preciso de alguém que conhece de informática”, mas, na verdade, a pessoa, além de conhecer informática, precisava conhecer outras coisas. Tinha outra bagagem lá, para ver como funcionava compras, ele já estava em compras há um tempão, ela, essa pessoa acabou saindo então assim, não queriam pessoa que conhecesse de informática, queriam que conhecesse de compras que era totalmente diferente o perfil. Mas enfim, foi complicado isso porque eu acho que eu passei maus bocados, fui questionado várias vezes, tive realmente problemas porque tinha gente que conhecia muito mais compras do que eu e não precisava conhecer tanto de informática, o perfil foi feito errado, (...) talvez tenha sido até um motivo de eu ter, quando apareceu a proposta de montar a empresa, foi até, tenha me motivado a que isso acontecesse.*



Percebe-se, a partir do discurso do Gerente 6, que o contexto organizacional pode tanto colaborar quanto restringir o processo de reflexão. No primeiro caso, verifica-se que a empresa em que o entrevistado está atualmente tem uma cultura de incentivo ao desenvolvimento dos funcionários, apoiando-os em seus objetivos. Isto colabora com a reflexão do gerente pelo fato de ele sentir-se o respaldo necessário para obter os conhecimentos que deseja. No outro caso, percebe-se o desconforto sentido por não ter o apoio e o suporte necessários para desenvolver o seu trabalho.

#### **4.6.3 Síntese do processo de reflexão do Gerente 6**

O Gerente 6, ao lidar com experiências familiares, busca ter à mão as informações necessárias para lidar com essas situações. No entanto, nos casos em que a situação é familiar, ele possui respostas padronizadas às questões pelo fato de já ter passado por experiências similares. Seu processo de reflexão, nesses casos, é bastante limitado.

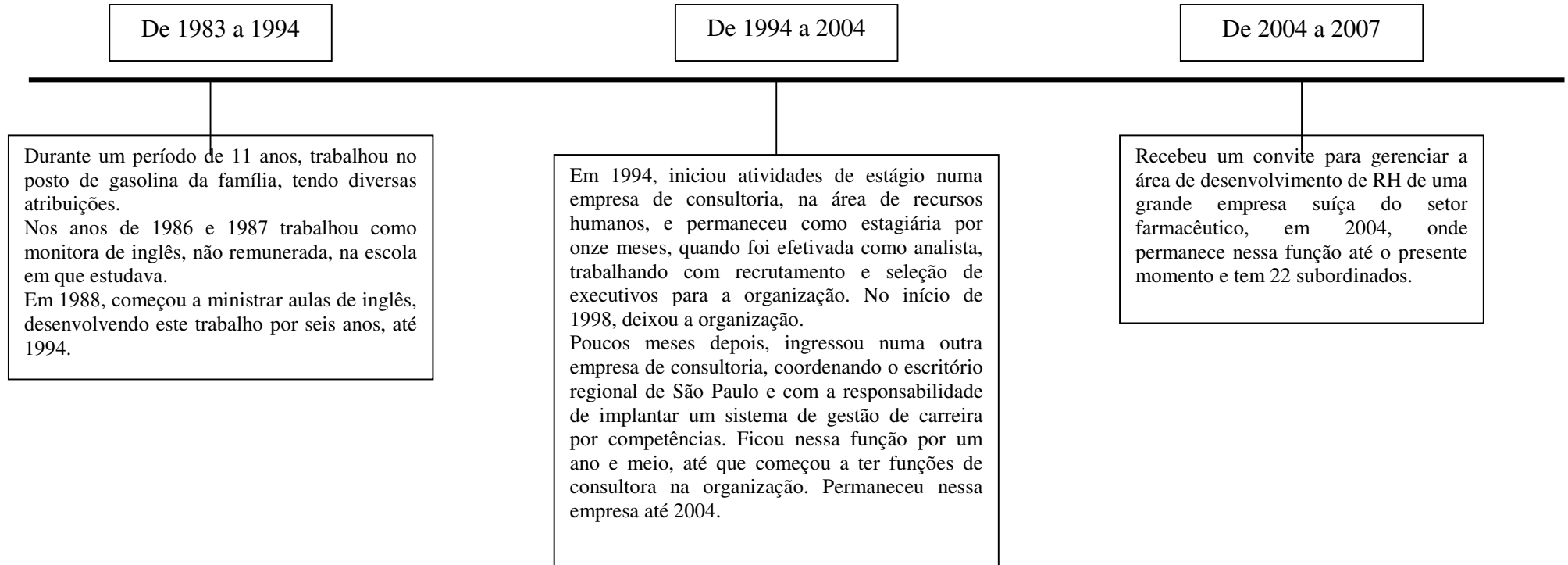
Por outro lado, quando lida com experiências do tipo não-familiar, seu processo de reflexão é mais complexo. Inicialmente, enfrenta algumas dificuldades por não ter familiaridade com o assunto que está vivenciando. Para obter conhecimentos sobre essas situações, além de pesquisar as informações de que precisa, seja de forma interna ou externa à organização, busca apoio em outras pessoas, objetivando conseguir entendimento da experiência. Avalia os riscos envolvidos nas situações, para saber quanto pode arriscar e realizar experimentos de tentativa e erro. Em experiências do tipo não-familiar, o repertório anterior do Gerente 6 aparece como fator importante, pois de alguma forma analisou e refletiu sobre suas experiências anteriores e faz uma avaliação delas, a fim de verificar o que pode ser aplicado ou não ao caso que está vivenciando.

Nas situações não-familiares, entra em contato com diversas pessoas, em vários momentos, visando distanciar-se momentaneamente da experiência vivenciada, mas, ao mesmo tempo, busca, segundo ele, de forma inconsciente, encontrar alternativas que ajudem a lidar com as experiências não-familiares com que se defronta. O distanciamento da situação vivenciada lhe permite refletir e, dessa forma, podem lhe surgir *insights*, a partir de associações com outras situações.

Por fim, o contexto organizacional pode tanto colaborar quanto restringir seu processo de reflexão. Na organização em que está atualmente, sente-se apoiado ao desenvolver-se e buscar soluções, devido à cultura da empresa, o que colabora com seu processo de reflexão. Por outro lado, em outra organização, o Gerente 6 enfrentou situações em que sentiu não ter o apoio e o suporte necessários para desenvolver o seu trabalho.

## 4.7 História de vida da Gerente 7

### 4.7.1 Linha narrativa e descrição profissional da Gerente 7



A Gerente 7 tem 34 anos e atualmente gerencia a área de desenvolvimento de Recursos Humanos de uma grande empresa multinacional suíça do ramo farmacêutico. Tem, sob sua supervisão, 22 subordinados.

Iniciou sua vida profissional bastante jovem, em 1983, com 10 anos de idade, trabalhando com seu pai, proprietário de um posto de gasolina. Ajudava nos negócios, na área administrativa, emitindo notas fiscais, fechando o caixa, realizando a verificação de contas a pagar, organizando as notas fiscais e fazendo as cobranças. Além disso, também trabalhava na parte operacional do negócio, atendendo os clientes, vendendo óleo de motor para carro e moto, dentre outras atribuições. Nessa função pôde sentir responsabilidades e perceber-se parte de um grupo por seu papel na estrutura. Permaneceu no posto de gasolina do seu pai pelo período de 11 anos. Desta época, afirma ter aprendido com sua família principalmente sobre valores, ética e honestidade.

Aos 14 anos, em 1986, surgiram duas oportunidades profissionais: uma delas, para trabalhar como monitora de inglês, e outra, para ser professora de inglês, opção escolhida. Considerou uma experiência muito interessante, pois além de ter sido um desafio, também foi uma grande realização. Durante o período em que foi professora de inglês, por aproximadamente seis anos, relata ter tido muitas responsabilidades, pois ministrava aulas para turmas com 10 crianças ou mais e, em seguida, para adolescentes. Ao terminar o magistério, continuou a ministrar aulas e iniciou sua graduação em Psicologia.

Por aproximadamente cinco ou seis anos, até 1994, com aproximadamente 21 anos, teve a rotina de dar aulas de inglês, ajudar no posto de gasolina e estudar, seja o magistério ou a faculdade de Psicologia. Ao final do terceiro ano de sua graduação, iniciou a procura por estágios na área em que estava se graduando. Ingressou no curso de psicologia por acreditar que seguiria a carreira de professora, já que sempre gostou de estar na sala de aula. Com o tempo, interessou-se pela área organizacional e, então, começou a buscar estágios neste

segmento. Após sete ou oito meses, foi contratada como estagiária por uma conhecida empresa de consultoria de São Paulo. Considera que seu estágio foi interessante, pois seu papel estava relacionado a fazer todo o processo de pesquisa do departamento de recrutamento e seleção de executivos, realizando a identificação das fontes dos candidatos e entrando em contato com eles. Para ela, este foi um período de muita aprendizagem, por estar num departamento pequeno, em crescimento, num ambiente em que respostas rápidas eram necessárias.

Após onze meses como estagiária, foi efetivada e, no ano seguinte, graduou-se na faculdade. Nessa época, menciona ter cansado da rotina da área em que estava, pois, como trabalhava com recrutamento e seleção de executivos, muitas vezes, estes, nas entrevistas que realizava, questionavam sua credibilidade, por conta de ela ser uma pessoa jovem. Por este motivo, acreditava que deveria conhecer outras atividades e, inclusive, interessou-se pelo trabalho de um grupo de psicólogos, terceirizados, que desenvolviam na consultoria um trabalho junto aos funcionários da empresa, preparando-os para lidar com mudanças.

Entretanto, nesse período, decidiu ir para os EUA participar de um curso na área de administração. Quando retornou, após seis meses, tinha a intenção de trabalhar como psicóloga, preparando funcionários para lidar com mudanças, mas a demanda para esta função havia diminuído bastante dentro da organização. Regressou para a área de Recursos Humanos e solicitou a mudança de função, mas as opções de vagas que ela tinha eram para a área de remuneração ou na mesma área de recrutamento e seleção, o que não lhe interessava. Dessa forma, por não haver nenhuma vaga em que tinha interesse, demitiu-se. Nessa época, tinha 24 anos. Ficou nessa empresa por três anos e meio, entre os anos de 1994 e o começo de 1998.

Relata que ficou muito ansiosa no período em que ficou desempregada, pois não sabia se tinha feito a coisa certa ao sair da empresa. Pouco tempo depois, recebeu uma oferta de emprego de outra empresa de consultoria, concorrente da que trabalhava anteriormente, e teve

como principal atribuição a criação de um modelo de competências, além de desenvolver a mudança gerencial interna, já que a estrutura da consultoria estava mudando seu foco de atuação profissional, devido à implantação de sistemas de gestão empresarial informatizados. Ademais, ela também seria responsável pela coordenação da área de Recursos Humanos do escritório de São Paulo.

Mesmo sem experiência, aceitou a proposta. Nessa organização, seu trabalho inicial foi com processos de mudança. Passou por situações difíceis, pois havia muitos conflitos com os grupos de consultores da organização e ela não sabia responder a todos os questionamentos que surgiam. Pelo fato de ser uma pessoa muito comunicativa e gostar da interação com as pessoas, criou empatia com os funcionários e isto ajudou seu trabalho a ser mais tranquilo.

Para ela, esta experiência foi interessante, pois o objetivo do projeto era a implantação de um modelo de carreira internacional, da matriz da empresa, e seu papel principal era estudar o modelo e adaptá-lo ao trabalho. Afirma que os clientes da consultoria interessaram-se pelo projeto, um produto da área de Recursos Humanos que tratava de gestão estratégica, mudanças de paradigmas, parceria e modelos de competência, que se tornou um produto de venda da empresa. Após um ano e meio desenvolvendo atividades no RH interno da empresa, voltou a ser consultora trabalhando na estruturação desses modelos de RH junto a seus clientes.

Considera que sua entrada nesta consultoria exercendo a função de coordenadora de Recursos Humanos do escritório de São Paulo foi sua primeira experiência gerencial. Com o passar do tempo, os projetos foram-se expandindo e aumentando a complexidade. Relata que começou a trabalhar num projeto de consultoria para uma empresa multinacional farmacêutica suíça. Seu trabalho, nesta organização, consistia em realizar um estudo para a área de desenvolvimento de Recursos Humanos, o que lhe demandou bastante envolvimento com o projeto, e a fez, gradativamente, ficar mais dias de semana na empresa. Sua interação com a

organização tornou-se cada vez maior e o diretor de Recursos Humanos a convidou para assumir a função de gerente de desenvolvimento, tendo responsabilidades pela área de educação corporativa, recrutamento, seleção e treinamento. Ela aceitou o convite de emprego, e desde maio de 2005, desempenha seu trabalho na área de desenvolvimento.

Para a Gerente 7, o momento mais marcante de sua história de vida profissional foi sua experiência no posto de gasolina da família, onde aprendeu valores e ética. Também menciona como um fato marcante de sua vida profissional a experiência que teve como professora de inglês, pela oportunidade de ter alguma independência financeira. Cita ainda como experiência importante o momento em que assumiu uma posição de coordenação na empresa de consultoria, pois saiu da consultoria anterior sem saber qual seria o seu destino e assumiu a coordenação de uma área bem antes do que esperava. Ter a responsabilidade por um projeto, de implantá-lo, naquela época, foi um fato importante, pois lidar com clientes e não frustrá-los, ter metas a atingir, foi um desafio para ela. Por fim, o último marco, está sendo vivido neste momento, com a oportunidade de viver o outro lado da situação, já que como consultora seu papel era diferente. Como gerente de desenvolvimento, defronta-se com situações e decisões de mais responsabilidade, diferentemente de quando era consultora e suas decisões não tinham tantos impactos. Na empresa atual, tem mais responsabilidades, respondendo por aquilo que fala e faz, mas, por outro lado, é bom poder tomar a decisão, receber os elogios ou as críticas.

Afirma que lida com mudanças de forma natural, pois desde o início de sua carreira trabalhou com isto e, pelo fato de ser uma pessoa curiosa, sente-se confortável para trabalhar com situações não-estruturadas, para ela, fontes de satisfação e auto-realização. Relata que para gerenciar a mudança, busca recursos em seu próprio repertório, vida, vivências e experiências.

#### 4.7.2 Análise do uso de reflexão – Gerente 7

##### a) Experiências familiares

A Gerente 7, ao lidar com experiências familiares, afirma haver um padrão de comportamento nessas situações, mas a forma como procede depende do “tamanho” da decisão a tomar. No caso de situações de maior impacto, a busca por informações e a análise é maior, pois precisa considerar os aspectos financeiros, de pessoal, de estrutura, além de avaliar as implicações da decisão, as vantagens e desvantagens e os objetivos a serem alcançados, conforme pode ser verificado no trecho seguinte:

*(...) então, legal isso, eu acho que algumas elas são, são, na verdade assim, existe um padrão de comportamento que a gente percebe quando você tem que tomar algumas decisões e, às vezes, as decisões não têm o mesmo porte, mas basicamente assim, fatos, quais são os fatos que dependendo do tamanho da decisão você vai buscar mais fato ou menos fato então o que você está, o que você tem que analisar? É alguma coisa que envolve algum montante financeiro? Não. Impacta em pessoas? Não. Impacta em estrutura? Impacta diretamente ou indiretamente em processos? Acho que essa análise é uma análise assim, juntar os dados, os fatos, qual é a situação? O que essa situação implica? Que objetivo a gente precisa alcançar? Ponderar essas coisas e qual é o caminho mais curto? Tem prós e contras, beleza, fechamos com todo mundo na mesma, na mesma página, vamos em frente. Então assim, eu acho que tem um estilo meio que, meio não, muito de pragmático, mas eu não sou muito diretiva não.*

A Gerente 7 também menciona que há uma diferença em relação às situações em que decide sozinha e as que envolvem outras pessoas. No primeiro caso, segundo ela, a tranquilidade é maior, pois, diferentemente do segundo tipo de situação, não necessita negociar com a equipe, analisar as conseqüências da decisão, ou seja, nesse caso é necessário envolver mais variáveis e observar diversas perspectivas, o que torna a relação com a experiência mais complexa. Verifica-se isto no trecho:

*Eu, quando tenho que tomar decisão sozinha, beleza, sem crises, mas se eu também tenho que envolver um time, escutar outras pessoas, problema na mesa, quais são os fatos, quais são os dados, consenso, não tem consenso? O consenso, às vezes, não significa todo mundo ter a mesma opinião, pelo contrário, mas é legal se fechamos a decisão aqui, vamos morrer todo mundo abraçado com ela. Então, é mais ou menos assim, é muita negociação, eu acho que tomar decisão, por incrível que pareça envolve tomar decisão também, então envolve capacidade de análise, se eu mexer essa pedrinha qual vai ser o próximo, próximo passo do jogo.*



Como situações familiares que está vivenciando, a Gerente 7 cita um processo interno chamado de “RH responde”, que trata de temas relevantes para a empresa. Menciona que alguns desses temas estão programados, enquanto outros não estão e, às vezes, existem conflitos para decidir qual será o próximo tema, pois há mais de um tema para escolher. Para resolver a situação, ela busca informações e verifica as dúvidas existentes, considerando as pessoas envolvidas e a relação do tema com o contexto de RH. Com essas informações à mão, consegue esclarecer quais são as dúvidas existentes e compreender qual tema tem a possibilidade de envolver mais pessoas. Para chegar à resposta de que necessita, busca, na maioria das vezes, um consenso, com a participação das pessoas. O trecho abaixo ilustra isto:

*(...) vamos começar, decidir qual é o tema de um dos processos que a gente tem aqui de comunicação com o funcionário que chama “RH responde”. Então, basicamente você tem um calendário durante o ano e você tem temas que são temas que alguns estão programados e outros não estão programados e, às vezes, você tem alguns conflitos do tipo, qual é o próximo tema? Você tem dois possíveis candidatos e que decisão você toma? Vai para um lado ou vai para outro e aí assim, a idéia é simplificar. Bom, a gente tem alguns lugares onde buscar informação, primeira coisa, qual é o nível de dúvida que a gente tem? Assunto A, assunto B? Quem são as pessoas envolvidas? Dentro do contexto de Recursos Humanos, olhando o processo de RH o que faz mais sentido você, você levar em consideração priorizar para um determinado tema e não priorizar um outro determinado tema? Então, é olhar esses dados, onde estão as perguntas, onde estão as maiores dúvidas, qual a possibilidade da gente atingir mais pessoas dado que o canal é um canal de comunicação e aí trazer as pessoas que estão envolvidas no processo, mostrar essas coisas e até tem essa negociação, “olha tem essas duas coisas, mas pelo contexto talvez seja um nível maior de prioridade, é legal para você? Você concorda? Não concorda? Se não for, como é que a gente remaneja?” E na maioria das vezes tem consenso, na maioria das vezes, a gente consegue organizar e sair com a agenda pronta.*

Verifica-se, a partir do discurso da Gerente 7, que, ao lidar com experiências familiares, utiliza-se de comportamentos padrões para resolvê-las. Entretanto, menciona haver diferenças na forma como se relaciona com a experiência, dependendo do impacto que a decisão pode ter e das pessoas envolvidas. Caso o impacto seja grande e haja pessoas envolvidas, o processo de análise, a procura de informações e o debate em busca de consenso é maior, ou seja, há uma pequena reflexão nesses casos. No entanto, já se sabe aproximadamente qual é o resultado desta interação, pois não existem incertezas, novidades

ou algum risco envolvido, havendo apenas a necessidade de definição do caminho, sendo que o resultado já é visível.

### **b) Experiências novas, de mudança, diferentes das que está habituado**

A Gerente 7, ao lidar com experiências do tipo não-familiar, por exemplo, uma situação estratégica, em que há o envolvimento de mudança de estrutura, menciona haver mais complicações, comparando-se com os casos em que tem familiaridade, pois necessita pensar de maneira mais ampla, considerando a dimensão do negócio e avaliando quais são as melhores opções e, entre estas, verificar o que é melhor para a área e para as pessoas. Para chegar a alguma conclusão, verifica as dimensões financeiras e de pessoal, busca informações com as pessoas e fala com os responsáveis envolvidos, objetivando buscar novas visões que podem auxiliá-la. O trecho abaixo remete ao exposto:

*Vou te dar uma situação mais estratégica, a gente tem uma mudança de estrutura de uma área e aí é muito mais complicado e você tem que olhar algumas dimensões, dimensão negócio, qual é a estrutura que melhor atende à necessidade do negócio e eu, como Recursos Humanos, vou ajudar a área a entender e ver quais são as opções. Ou dentro das opções qual é a melhor solução para a área, você tem que olhar a dimensão de pessoas, a gente tem pessoas que tocam aquela estrutura na forma que você está idealizando, vou buscar dados, vou atrás, já tenho conhecimento por conhecer as pessoas, mas eu tenho avaliações de desempenho, vou buscar essas informações, vou conversar com os responsáveis, na verdade, já estou conversando porque esse processo é dinâmico. Às vezes, existem pessoas que são pessoas até de outras áreas e tem uma visão que pode ajudar na, na tomada de decisão, então é você trazer dados financeiros, né, a estrutura mexe de forma que eu posso bagunçar até o clima da organização, daquela estrutura e daquela organização e criar um impacto negativo financeiramente? Se sim, levamos em consideração, se não, beleza, botamos as opções na mesa e fechamos a melhor opção, às vezes é a que você concorda, às vezes é a que você não concorda, mas o consenso é isso aí, quando a gente tomou a decisão, a menos que seja uma coisa que vá ferir lá a integridade, legal, está todo mundo no mesmo barco. Se não é essa opção que as outras pessoas estão achando que é a melhor, vamos em frente que atrás vem gente, então, eu tenho um processo meio estruturadinho assim, mas a minha preocupação é que tenha um equilíbrio entre você ter as informações necessárias e saber a hora de parar para não ficar cavoucando buscando essa informação que você demora cinco anos para tomar uma decisão, então é meio achar essa variável entre tempo, demanda, variáveis e a decisão propriamente dita.*

Nesses casos, afirma preocupar-se em ter à mão o necessário para lidar com a situação, e não procura informações excessivas, para não demorar demais na tomada de decisão, pois necessita equilibrar tempo, demanda e outras variáveis. Também utiliza de sua intuição,

mesmo quando tem dados e fatos a seu dispor. Afirma perceber que está na direção correta quando sente, no cotidiano, que o processo está fluindo bem, por meio dos sinais que as pessoas lhe dão ou pelo *feedback* que recebe, o que reforça ou não sua escolha. Acredita que ocorre um processo de ajustamento tanto de pessoas à estrutura quanto o contrário. O excerto abaixo reporta isto:

*A segunda coisa é que tem um pouco de intuição também, isso é interessante porque mesmo que você tenha dados, fatos e tudo mais, às vezes você tem situações que se você olhar as duas e ponderar você diz “bom, eu vou chegar lá do mesmo jeito” então voltando àquele pontinho, qual é o caminho mais fácil? O que é, qual é a premissa que eu vou adotar para escolher essa e não essa? E às vezes tem coisas que assim, deixa o teu coração falar e ver o que melhor vai casar, né. A outra coisa é se a decisão ela não é tão operacional, ela envolve outras vidas principalmente, outras estruturas, outras pessoas, você compartilha essa decisão também, então como é que você sabe que ela está funcionando ou não, eu acho que isso assim, você sente isso no dia-a-dia, é engraçado, é a sensação do bem estar de você estar dizendo assim “estou cumprindo o meu dever e sinto que as pessoas também sentem que eu estou cumprindo o meu dever”, então é meio que, é muito natural e é um processo muito subjetivo, né, mas aí você vai recebendo sinais, você vai recebendo sinal do teu chefe, das pessoas que você presta contas, você vai recebendo feedback dos teus pares, você vai recebendo feedback dos teus subordinados e você vai tateando assim, acho que esse caminho é o caminho, devo continuar ou não, preciso presta mais atenção aqui, preciso mais atenção ali. A estrutura ela vai se ajustando a você e você vai se ajustando à própria estrutura, então acho que é muito tranquilo.*

Para a Gerente 7, é comum lidar com situações novas. Quando não conhece algo, busca aprender, pesquisar e procurar as pessoas para ensinar-lhe. Afirma que quando precisa de mais tempo para ter as respostas de que necessita, negocia para poder obter mais informações sobre o assunto com que está lidando. O trecho abaixo ilustra o exposto:

*Isso é muito comum, isso realmente é muito comum e eu acho que assim, ponto número um, tranquilidade, assim dificilmente tem alguma coisa, pessoalmente falando, que me abala, então eu sempre acho o seguinte, não tem problema que não tem solução, não tem problema que não tem solução, o máximo que pode acontecer é você morrer e aí também tem a solução, está morto e acabou. Então acho que o primeiro ponto é, você vai achar um caminho e existe um caminho, existe sempre uma forma de você resolver os seus problemas. Segunda coisa, se eu não conheço, eu vou ter que conhecer e isso assim, é muito legal de olhar e quando eu faço essa retrospectiva porque em vários momentos d minha história, da minha história de vida, da minha história profissional e tudo mais, essas sempre foram as minhas posturas de “vamos aprender, não sei, não tenho idéia onde eu pesquiso, onde eu acho, com quem eu falo, quem me ensina, com quem eu aprendo” e não tem, não tem tempo ruim, eu acho que tudo na vida a gente dá um jeito. E acho de novo que, mesmo que eu não tenha respostas e eu precise de mais tempo para achar algumas respostas, eu também tenho que negociar, tem que negociar, dizer “olha não dá para fazer, etc e tal”, pode ter alguma consequência, mas a maioria das vezes eu tenho tido bons resultados com essa estratégia, isso tem funcionado numa boa.*

Para ilustrar um momento em que teve que lidar com uma situação com que não tinha familiaridade, cita o caso de um gerente de remuneração que pediu demissão quando a empresa em que está atualmente passava por uma situação difícil com seus vendedores. Seu papel, nesse caso, era explicar a eles como funcionava a estrutura de salários. O trecho abaixo mostra isto de forma detalhada:

*E aí teve a seguinte situação: o nosso gerente de remuneração foi embora em janeiro e em janeiro mesmo eu tinha uma demanda com a força de vendas porque precisava explicar para eles a estrutura do salário deles e eu nunca tinha mexido com remuneração, olhando mix de remuneração, olhando faixa, as diferenças entre os níveis dos representantes, níveis mais estratégicos da estrutura e bom, a diretora da área disse olha está todo mundo reunido porque os gerentes de território ficam espalhados pelo Brasil, está todo mundo reunido numa semana e nós tínhamos que fazer uma apresentação porque o clima da área está horrível, está todo mundo desconfiando, está todo mundo achando que a empresa está passando eles para traz. Isso é péssimo, né, porque, pelo amor de Deus, a empresa é super ética, super preocupada, mas percepção é percepção e se está havendo uma percepção, caramba, o que a gente vai fazer? Bom lá vou eu estudar, catei uns livros de remuneração, catei um pessoal do nosso prestador de serviços para pesquisa de salário, catei todas as apresentações que o gerente tinha deixado em arquivo para olhar o que tinha sido dito, fui atrás fuxicar e olhar como é que eram as fórmulas e como é que faziam os cálculos, de onde vinham as informações e etc e tal.*

Em relação ao caso, afirma nunca haver trabalhado antes com remuneração e teve que fazer uma apresentação para todos os vendedores, a fim de esclarecer alguns pontos referentes ao assunto, pois estava havendo desconfiança por parte deles quanto à remuneração. Menciona que a apresentação não ocorreu da forma como esperava, pois recebeu questionamentos que não soube responder na integridade, mesmo depois de ter estudado e pesquisado muito, mas se comprometeu a responder as questões pendentes posteriormente. Reconheceu que ainda tinha pouca experiência na posição e que buscava informações faltantes e, em três meses, desenvolveu o trabalho, juntamente com a empresa prestadora de serviço, pesquisou as diferenças entre outras empresas, a fim de conhecer melhor o assunto e responder às dúvidas existentes. Atualmente, depois de oito meses, a situação está bem gerenciada e entende muito mais sobre remuneração, tanto que ajudou a montar um curso sobre o tema numa faculdade. Verifica-se isto no trecho abaixo:

*A gente foi atrás e etc. e tal e aí oito, nove meses depois, eu vou te dizer que a situação está bem gerenciada, eu entendo muito mais de remuneração, não só*

*entendo como acabei ajudando o pessoal da pós-graduação de uma universidade a montar o curso de remuneração porque aí é uma forma de eu ter que estudar no mesmo esquema que lá quando eu tinha que estudar para poder dar aula de inglês, eu disse “pó, vai ser ótimo, eu vou fazer um revival aí de coisas que eu também já vivi, né”. De fato, quando você tem que estar lá na frente falando sobre um tema, você estuda muito mais então funcionou super bem e acabou dando super certo, então acho que essa foi uma situação bem legal.*

Outra situação nova com que se defrontou ocorreu num projeto de uma grande empresa paulista operadora de telefonia celular. Menciona que o cliente não sabia exatamente o que fazer, estruturar, como criar ou adaptar a cultura antiga da empresa passando de estatal para privada. Nessa empresa, uma pessoa que estava envolvida no projeto por estar participando de um curso de MBA, conhecia diversos conceitos sobre competências, que era o escopo do projeto, e ela sentiu que esta pessoa tinha mais conhecimento sobre o assunto do que sua própria equipe. A Gerente 7 percebeu que ela e as pessoas de sua empresa que estavam trabalhando no projeto precisariam obter mais conhecimentos para suprir a demanda para que foram contratados. Diz que pesquisaram, consultaram livros e pessoas mais experientes, a fim de adquirir o conhecimento necessário. Relata que o resultado alcançado foi bom e o cliente ficou satisfeito com o trabalho apresentado. O fato de estar lidando com uma situação diferente da que ela estava habituada, fez que buscasse as informações e estudasse, a fim de poder entregar o que o cliente esperava. Para tanto, menciona que teve que ter bom senso ao lidar com a situação, pois nem tudo o que estava escrito nos livros condizia com a realidade.

Em resumo, percebe-se que o processo de reflexão da Gerente 7, quando envolvida com experiências não-familiares é mais intenso em comparação às experiências familiares, pois lida com situações mais complexas que demandam análises e busca por informações. Verifica-se, a partir do discurso dela, que se utiliza da intuição em alguns momentos, algo que ela não sabe explicar, mas que lhe permite saber se está no caminho certo ou não.

### c) Experiências anteriores

*Muito, total. Eu acho que você é fruto do que você construiu de coisas boas e coisas ruins, como eu só tenho recordações, só tenho, né, parece meio Alice no país das Maravilhas, mas não é não, assim eu tenho uma tendência, as coisas que não são legais de puta serviu para melhorar, então eu não fico curtindo fossa não e aí vê esse passado eu acho que, nossa eu tenho uma evolução tão interessante, de carreira mesmo sabe, de passos, de complexidade, de oportunidades que eu acho assim que foi muito legal esse caminho e acho que foi fundamental foi a época do estágio assim, se eu tivesse caído talvez em uma organização diferente podia ser que as coisas não tivessem acontecido tão rapidamente na minha vida, então essa reflexão ela é muito positiva também, ela é, e é fruto, é fruto sabe assim, hoje, se eu tenho ou não tenho maturidade para lidar com as coisas, se eu consigo ou não consigo fazer as coisas que eu imagino e eu sempre acho que o saldo é positivo, é fruto de tudo o que eu vivi e do que eu consegui tirar de proveito para isso ser legal, de reflexão mesmo e aprendizado e guardar essas experiências como recursos que você vai usar, vai usar na sua vida porque a situação ela vai aparecer de novo, de uma forma diferente.*

Conforme o trecho citado, a Gerente 7 considera suas experiências anteriores muito importantes e acredita que a pessoa é resultado de tudo de bom ou ruim que construiu ao longo da vida. Ela afirma ter muitas recordações de suas experiências passadas e as guarda na memória, pois sabe que vai usá-las novamente nas experiências presentes e futuras.

### d) Pessoas envolvidas na reflexão

Quando está em meio a experiências e há pontos de vista discordantes entre ela e sua equipe, busca pelo consenso. Diz que tem que escutar os diversos pontos de vista para tomar uma decisão.

*(...) seu time ter pontos de vistas discordantes e de novo você tem que chegar em um consenso, de novo você tem que dizer “oh, pêra, lá vamos escutar o ponto de vista de um, vamos escutar o ponto de vista de outro e vamos tomar de novo as decisões” e você tem que gerenciar às vezes a decisão, né, gerenciar as frustrações, gerenciar aquele sentimento do tipo assim, “pô mas, porque não pode ser desse jeito que eu quero se eu sou o sub responsável por um processo de performance, um processo de recrutamento e seleção ou um processo de treinamento?”, porque o mundo não é feito de uma visão só então vamos olhar essas visões. Então é mais ou menos assim, e muita negociação, eu acho que tomar decisão, por incrível que pareça envolve tomar decisão também, então envolve capacidade de análise, se eu mexer essa pedrinha qual vai ser o próximo, próximo movimento do jogo.*

Verifica-se, a partir do discurso da Gerente 7, que ela procura envolver as pessoas nas situações, a fim de conhecer os diversos pontos e, a partir disso, realizar análises, às vezes, em conjunto, e encontrar a melhor alternativa para a experiência com que está lidando.

#### **e) Sentimentos**

Sempre se viu como um agente de mudança e, para ela, lidar com essas situações não-familiares, de mudança, é algo muito bom, pois se considera uma pessoa flexível, adaptável e tem curiosidade em descobrir aonde as situações novas podem levá-la. Afirma que sempre tem sentimentos positivos quando lida com novas experiências e apenas se sente frustrada quando não consegue realizar o que pretende, pois, nesses casos, sente que investiu tempo, energia em pessoas ou processos e atribui a culpa pelo fracasso a si mesma, pois considera que, nesses casos, quem falhou foi ela. Diz que se sente desafiada com a mudança, pois quer aprender e saber os porquês, conforme trecho seguinte:

*Olha, eu assim, eu trabalhei com mudança na minha vida organizacional o tempo todo porque na consultoria você só provoca mudança, você vai para um lugar para provocar mudança. Então, assim, eu sempre me vi como um agente de mudança (...) você como um agente de mudança você pode sensibilizar as pessoas para ver que a mudança muitas vezes ela te tira da zona do conforto para você aprender mesmo, para você questionar os seus pressupostos básicos... e assim, poxa, isso pode ser bem legal. Então, assim, lidar com mudança para mim é uma delícia (...) sempre tem uma situação que sempre ajuda a gente a pensar, sempre ajuda a gente a refletir e isso é gostoso, é o que eu mais gosto de fazer, talvez até de novo pelo perfil também, né? (...) Quando eu não consigo fazer a mudança, isso me gera muita frustração, o sentimento de que eu investi energia, seja em pessoas seja em processos e aí quebrar a cara, “puta, não me entenderam” e aí é assim, não me entenderam, eu não me fiz entender, então assim, a culpa é sempre minha, tipo assim se o outro não fez quem falhou fui eu, não foi o outro. Então isso, isso é o que me consome energia, sabe assim, esse gerenciar a própria frustração, mas eu me sinto bem, me sinto.*

Verifica-se que a entrevistada se sente desafiada ao lidar com situações não-familiares, de mudança, e este sentimento ela atribui ao seu perfil, pois gosta de conviver num ambiente mutável. Ela apenas se sente frustrada quando não consegue alcançar o objetivo a que se propôs inicialmente.

#### **f) Fatores organizacionais**

Em relação ao ambiente organizacional, acredita que tanto o meio influencia as pessoas quanto as pessoas influenciam o meio. As organizações tanto podem dar oportunidades ou restringir a ação e cada área de uma empresa tem uma característica particular e a pessoa deve optar por áreas compatíveis com seu perfil.

*Acho que assim você tem, de novo algumas características que te facilitam a vida ou te dificultam a vida e você vai fazendo escolhas para que essas características elas, para que você esteja mais confortável então eu acho assim, não é a toa que eu estou nessa gerencia de desenvolvimento dentro de uma cultura da empresa que tem as suas características, que tem a sua formalidade, mas ao mesmo tempo precisa de uma pitadinha ali de informalidade, eu tenho nas minhas características coisas de informalidade, mas também não sou um ser totalmente informal. (...) mas isso também não é uma verdade absoluta, mas eu acho que existe sim e a influencia do meio se você não está bem naquilo que você está fazendo e vai recebendo um feedback negativo, outro, outro, outro, aquilo vai minando a sua auto estima de uma certa forma que ou você realmente se acha um babacão, um porcaria, um nada ou do tipo “não, aqui não é o meu lugar, eu vou embora”, então isso é interessante e tem uma relação, acho que é uma relação muito direta sim, tem uma influencia, tem uma influencia importante.*

Neste ponto, verifica-se mais uma opinião pessoal da entrevistada do que propriamente uma situação pela qual ela passou. Não se percebe, levando em consideração todo o discurso da entrevistada, se em algum momento o contexto organizacional colaborou ou não para o seu processo de reflexão.

#### **4.7.3 Síntese do processo de reflexão da Gerente 7**

A Gerente 7, ao lidar com experiências familiares, possui comportamentos padronizados para resolvê-las. Entretanto, quando a situação possui impacto maior, ou seja, envolve a organização de uma forma mais ampla, ou quando há o envolvimento de muitas pessoas na experiência vivenciada, há um processo de análise relativamente estruturado, pois ela menciona que necessita avaliar as vantagens e desvantagens da situação, além de discutir com as pessoas qual é a melhor alternativa a escolher. Percebe-se que, nesses casos, não há grandes riscos envolvidos e sabem-se quais são os resultados futuros dependendo da escolha.



Por outro lado, quando o tipo de experiência em que está envolvida é do tipo não-familiar, o processo de busca de informações e análise é maior, já que, geralmente, nesses casos, a situação, além de ser incerta, envolve alguma decisão estratégica ou mudança na organização, o que torna o processo de reflexão mais complexo. Envolve muitas pessoas quando trata de situações desse tipo, a fim de conhecer os diversos pontos de vista e opiniões existentes, pois, assim pode ter acesso a alternativas que, talvez, sozinha não pudesse observar. Também relata fazer uso de sua intuição, algo que lhe proporciona sentir se está no caminho certo ou se necessita fazer correções na trajetória escolhida.

Outro fator importante para a reflexão dela é seu repertório, já que as experiências anteriores, no geral, servem-lhe como parâmetros para as ações atuais, proporcionando-lhe julgar o que pode aplicar à situação vivenciada atualmente baseando-se em seus resultados anteriores.

Para ela, lidar com experiências não-familiares é algo bastante tranquilo, pois, segundo suas palavras, sempre foi uma agente de mudança e situações novas, incertas, diferentes das que está habituada é algo com que ela lida com naturalidade e encara como desafios que proporcionam motivação, além de contato com novos conhecimentos. Em relação ao contexto organizacional, não se notou a interferência desse aspecto no processo reflexivo da Gerente 7.

#### **4.8 Análise e discussão dos resultados**

Nesta seção, a partir da sistematização dos achados, será apresentada a análise das descobertas em campo, as semelhanças e diferenças identificadas e a retomada da teoria que serviu como base para o desenvolvimento deste trabalho, além de apresentar as particularidades e especificidades encontradas no presente estudo.

De maneira geral, nesta pesquisa, foi possível identificar em campo a maioria das idéias de Schön (1983, 2000) e Seibert e Daudelin (1999), referentes à reflexão. No entanto,

algumas propostas dos últimos autores não foram observadas nas respostas das entrevistas com todos os gerentes pesquisados sendo necessários mais estudos para comprovação.

Especificamente, no tocante ao modelo de reflexão ativa de Seibert e Daudelin (1999), não ficou evidenciado, em sua totalidade, o funcionamento das três dimensões consideradas pelos autores como adicionais. O que os autores denominaram como dimensão *timing*, podendo ser *on-line*, quando os gerentes refletem interagindo com a experiência ou *off-line*, quando o pensamento ou raciocínio ocorre separadamente da ação, o pesquisador deste estudo denominou como “momentos de reflexão”, a fim de saber em que momentos os gerentes refletem sobre a experiência em que estão envolvidos. Verificou-se grande dificuldade em identificar de forma sistemática os dois tipos de *timing*, conforme proposto pelos autores e observado no processo de reflexão dos entrevistados, pois separar o relacionamento do gerente com a experiência quando ele está no contexto organizacional não é tarefa fácil, já que, mesmo em momentos considerados *off-line*, de acordo com a definição dos autores, o gerente pode continuar conectado com a situação, ou seja, *on-line*. Neste estudo, optou-se por considerar os momentos de reflexão como acontecendo dentro ou fora do ambiente organizacional, o que será discutido adiante.

Quanto à dimensão abordagem, subdividida em analítica e intuitiva, de Seibert e Daudelin (1999), foi possível identificar que todos os gerentes lidam de forma analítica, mas apenas alguns se utilizam da intuição como recurso para solucionar as experiências em que estão envolvidos. Percebeu-se que o uso de intuição ocorria dependendo do sentimento do gerente que o levava a acreditar que determinada escolha, sem explicação aparente, levaria para o melhor caminho de resolução da situação. Neste estudo, considera-se este aspecto, mas não é possível generalizar o uso da intuição no processo de reflexão dos gerentes.

Ainda, há a dimensão cognição e afeto de Seibert e Daudelin (1999), a qual, de uma forma geral, foi identificada, pois foi constatado pelos relatos que, inicialmente, a maioria dos

gerentes apresentam sentimentos de ansiedade, tensão e insegurança, mas, ao mesmo tempo, sentem-se desafiados e confiantes e, conforme sua familiaridade com a experiência aumenta, refletem um sentido de satisfação, prazer e realização.

Em relação aos momentos de investigação, Seibert e Daudelin (1999) mencionam que os gerentes formulam cinco tipos de questionamentos, com diferentes níveis de profundidade, a fim de conseguir interpretar a situação que experimentam e obter sua compreensão. Entretanto, neste estudo, não foi possível observar estes níveis, talvez pelo fato de o método de entrevista empregado ser mais aberto e estar focado em permitir ao entrevistado expor sua maneira de compreender, interpretar e resolver as experiências que vivenciou. O entrevistador, neste caso, buscou ter o mínimo de interferência nas descrições do processo de reflexão dos gerentes, até mesmo para que eles não fossem induzidos a dar respostas esperadas pelo pesquisador. Para identificar os tipos de questionamento propostos por Seibert e Daudelin (1999), acredita-se ser necessário realizar entrevistas dirigidas com os gerentes, para identificar o detalhamento e profundidade de seus questionamentos nos seus processos de reflexão.

Os gerentes entrevistados, em nenhum momento, afirmaram que se utilizaram da reflexão pró-ativa mencionada por Seibert e Daudelin (1999), ou seja, não são realizadas intervenções formais pelas organizações, para refletir sobre experiências passadas e obter maior compreensão sobre elas.

Retomando os resultados obtidos a partir das entrevistas, de forma geral, observaram-se algumas semelhanças e particularidades entre os gerentes, conforme mencionado na seção anterior. A seguir, as principais descobertas de campo. Os gerentes, ao se defrontarem com experiências familiares, demonstraram grandes semelhanças na forma de lidar com este tipo de situação. Isto se deve pelo fato de estas experiências não apresentarem novidades em relação às situações do cotidiano que o gerente está habituado a se envolver e, tampouco,

exigirem a obtenção de novos conhecimentos para sua resolução. De forma geral, para chegar ao resultado que esperavam, utilizaram-se de respostas padronizadas que já funcionaram em algum momento passado.

**Quadro 6 – Discursos dos entrevistados sobre experiências familiares**

Entrevistado	Discurso
Gerente 2	<i>...o que é rotina, o que é rotina já fica no, o que a gente chama default...</i>
Gerente 3	<i>...justamente por ser automatizado às vezes não se pensa...</i>
Gerente 4	<i>...eu utilizo da experiência daquilo que eu já fiz e sei que deu certo e não deu certo...</i>
Gerente 6	<i>...às vezes eu me vejo dando solução para uma coisa de uma forma tão natural que depois até eu me surpreendo comigo mesmo.</i>

Fonte: Dados coletados em campo

O processo de reflexão, nestes casos, é praticamente inexistente, pois, ao deparar com a situação, os gerentes adotam a resposta que já está pronta. No Quadro 6, foram selecionados trechos dos discursos de alguns dos gerentes para ilustrar a maneira como eles lidam com as experiências familiares. Percebe-se que algumas expressões como “default” e “automatizado”, a menção de experiências anteriores ou até mesmo não saber explicar como se chegou a uma solução para a situação sugere, pelo menos aparentemente, que a reflexão envolvida nestes processos é quase imperceptível. É o *conhecer-na-ação* descrito por Schön (1983, 2000), um saber tácito, automático, rotineiro e espontâneo, que funciona, proporcionando os resultados pretendidos, enquanto a situação estiver dentro do limite do que se aprendeu a tratar como normal.

Entretanto, quando a experiência vivenciada é do tipo não-familiar, constatou-se que o processo de reflexão acontece de forma intensa, pois os gerentes defrontam-se com algo que lhes é desconhecido, único, incerto, ou seja, uma situação sem uma resposta pré-definida para qual é necessária uma solução. Isto vai ao encontro das teorias de Dewey (1959), ao afirmar que a necessidade da solução de uma dúvida é o fator básico e orientador em todo mecanismo de reflexão, assim como Schön (2000) ao mencionar o surgimento da *reflexão-na-ação* a

partir de resultados inesperados e surpresas produzidas pela ação. No mesmo sentido, Seibert e Daudelin (1999) afirmam que a reflexão ativa ocorre quando os gerentes se defrontam com “experiências de desenvolvimento”, definidas por eles como situações desafiantes que demandam aos gerentes capacidades além das que eles possuem atualmente.

**Quadro 7 – Discursos dos entrevistados sobre experiências não familiares**

<b>Entrevistado</b>	<b>Discurso</b>
Gerente 1	<i>Não sei se por tentativa e erro, mas erramos bastante sem sombra de duvida, porque não tinha o fator experiência para nos, nos dar um respaldo, vamos dizer assim, então isso mal ou bem faz uma diferença...</i>
Gerente 2	<i>Então, nós estamos indo na, meio que na tentativa e erro, ler tudo o que, eu estou agindo meio que em uma pesquisa exploratória quando eu estou levantando o referencial teórico para um trabalho você entende?</i>
Gerente 4	<i>[...] a gente procura se envolver com o maior número possível de informações disponíveis e quando não disponíveis a gente para fazer, construí-las e eu procuro entender muito, tentar entender as relações das empresas, como é que são as relações das empresas, o que de fato esta acontecendo aqui, fazer uma leitura, tentar fazer essa leitura então eu acho que isso é o mais importante de tudo.</i>
Gerente 5	<i>Então eu acho que essa é a grande diferença com situações não-familiares porque você não sabe no que vai dar aquilo, você não sabe, você não sabe aonde vai chegar, aonde vai doer, aonde vai pegar porque você não consegue entender a extensão dela...</i>

Fonte: Dados coletados em campo

A partir do Quadro 7, pode-se notar que os gerentes, em suas entrevistas, afirmaram enfrentar dificuldades para lidar com as situações que não lhes eram familiares, seja pelo fato de não terem experiências anteriores que servissem como referência, seja por não vislumbrarem o desfecho da situação em que estavam envolvidos.

Evidenciou-se que quando os gerentes, na maioria dos casos, envolveram-se em experiências não-familiares, eles inicialmente não tinham clareza sobre a situação com que estavam lidando. Para conseguir isso, iniciam um processo de investigação e questionamento, conforme termos de Seibert e Daudelin (1999) ou uma conversação reflexiva com a situação, nas palavras de Schön (1983, 2000), com o objetivo de obter os subsídios necessários para

poder interpretar a situação que tinham a mão e, assim, conseguir maior compreensão sobre a experiência e, por conseguinte, ter maior clareza sobre ela. Constatou-se, no tocante às descobertas de campo, entendimento melhor e mais detalhado em relação à teoria existente sobre a maneira como os gerentes realizam a busca de informações de que necessitam, pois, conseguiram-se identificar as fontes de subsídio dos gerentes para o processo de reflexão, ou seja, a matéria-prima utilizada para as interpretações das situações, formulação de idéias e teorias e realização de experimentos.

Dessa forma, primeiramente, evidenciou-se que os gerentes buscaram o entendimento da situação em que estavam envolvidos e procuraram essa compreensão a partir da obtenção das informações necessárias para tanto. Estas informações poderiam ser obtidas dentro da própria organização ou fora dela: bancos de dados internos ou externos, artigos, pesquisas acadêmicas, livros, o próprio mercado, dentre outros, o que vai ao encontro das idéias de Dewey (1959) ao afirmar que o pensar reflexivo abrange um ato de pesquisa, procura, inquirição, para encontrar material que resolva a dúvida, assente e esclareça a perplexidade.

Muitos dos gerentes pesquisados disseram que, em diversas situações, procuraram o que necessitavam junto às pessoas de dentro da organização, que possuíam outras perspectivas da situação ou tinham mais conhecimento daquilo com que eles estavam lidando. Isto proveu aos gerentes um primeiro passo ao encontro do entendimento da situação. Com essa compreensão inicial do objeto de sua experiência, os gerentes começaram a ter alguma familiaridade com a situação e, por conseguinte, “testar” alguma intervenção, nas palavras de Schön (1983, 2000), um “experimento imediato”, a fim de iniciar a resolução da situação. Alguns dos gerentes entrevistados mencionaram que experimentavam algo dependendo do risco, do impacto ou das pessoas envolvidas. Quando o impacto de suas tentativas era pequeno ou não envolvia muitas variáveis, muitos dos pesquisados afirmaram não analisar a situação de forma muito elaborada, usando o procedimento da tentativa e erro. Se a tentativa

funcionasse, partiam para um novo experimento, caso contrário, ou seja, havendo o erro, recebiam o *feedback* e realizavam outras tentativas sucessivamente até obter o resultado esperado.

Nos casos em que o impacto da decisão é maior, a análise é mais elaborada, ou seja, o processo de investigação e interpretação da situação é mais amplo, havendo a preocupação do gerente de estar de posse do máximo de informações sobre o assunto em pauta e a observação das perspectivas de outras pessoas envolvidas, além de analisar as diversas possibilidades e alternativas para encaminhamento da situação antes de realizar algum tipo de experimentação na prática. Apesar de este processo ser mais planejado, o gerente realiza estes procedimentos considerando o tempo de que dispõe, já que, muitas vezes, ele(a) precisa decidir com rapidez e sob pressão. Isto vai ao encontro das propostas de Schön (1983, 2000) e Seibert e Daudelin (1999), especificamente no tocante ao que os autores chamam de “conversação reflexiva com a situação” e “momentos de investigação e interpretação”, respectivamente. Como novidade, observou-se que alguns gerentes diferenciaram as experiências não-familiares como de menor ou maior impacto, sendo que estas últimas, segundo eles, necessitam de processo de reflexão mais detalhado e elaborado, devido às prováveis conseqüências da solução encontrada.

Além de todo este processo de coleta de informações e apreciação de pontos de vista diversos, os gerentes demonstraram trazer consigo um repertório de experiências profissionais que pode contribuir para seu processo de reflexão (ver Quadro 8), encaminhando-lhes para a escolha de alternativas e decisões baseadas em situações pregressas vivenciadas, bem-sucedidas ou não. Schön (1983) afirma que o profissional, nestes casos, observa o novo problema como variações de experiências anteriores, refletindo sobre similaridades e diferenças por ele percebidas, comparando conscientemente as situações. Isto vai ao encontro das idéias de Dewey (1959) que menciona a referência ao passado como tendo grande

importância na reflexão, já que ela pode prover sugestões para a resolução da experiência presente.

Percebeu-se que as experiências anteriores dos gerentes entrevistados ajudaram a formular seu processo de reflexão e a construção do caminho que seria percorrido para a resolução das experiências. É mais um “ingrediente” na análise elaborada, que compõe o que Schön (1983) define como “conversação reflexiva com a situação”, ou o que Seibert e Daudelin (1999) chamam de “momentos de investigação e interpretação”. No Quadro 8, é possível observar alguns trechos em que os gerentes fazem menção ao uso das experiências pregressas para lidar com as situações que vivenciam.

**Quadro 8 – Discursos dos entrevistados sobre experiências anteriores**

Entrevistado	Discurso
Gerente 2	<i>É muito difícil não resgatar na minha memória alguma coisa que eu já tenha vivido ou parecido ou pelo menos para fazer uma combinação de como foi o passado e como está sendo o presente.</i>
Gerente 3	<i>...eu acho que essa bagagem que a gente tem de experiências alguma coisa nelas serve para nos alertar que aquilo que foi parecido que esse cliente a gente conduziu assim se eu adaptar de forma de outro e pegar um negocinho daqui e outro daqui eu adapto e tomo uma decisão rápida, rasteira que da certo.</i>
Gerente 4	<i>...as experiências anteriores elas estão dentro de mim e muitas vezes é intuitiva [...] já faz parte do meu modelo mental de atuação e eu vou lá e já vou agindo dessa forma, quando eu não tenho tempo de fazer a avaliação mais profunda então já vai com essa. Eu acho que as experiências anteriores são bastante importantes nesse sentido..</i>
Gerente 7	<i>...é fruto de tudo o que eu vivi e do que eu consegui tirar de proveito para isso ser legal, de reflexão mesmo e aprendizado e guardar essas experiências como recursos que você vai usar, vai usar na sua vida porque a situação ela vai aparecer de novo, de uma forma diferente.</i>

Fonte: Dados coletados em campo

Os gerentes, a partir do momento em que realizaram as ponderações necessárias, ou seja, refletiram sobre a experiência com que lidaram, decidiram qual seria o caminho a ser percorrido e resolveram agir, deixaram o mundo da reflexão e do pensamento e ingressaram no mundo concreto, na prática, a fim de experimentar se aquilo que analisaram funcionaria



quando colocado em ação. Eles, ao agir, receberam um *feedback*, que era positivo ou negativo, ou seja, nas palavras de Schön (1983, 2000), um experimento imediato. No caso de *feedback* negativo, os gerentes, de forma geral, reanalisaram a experiência e consideraram a resposta obtida, a fim de elaborar a nova estratégia de ação. No caso positivo, o processo de reflexão prosseguia, até chegar à conclusão esperada, colocando fim no relacionamento com aquela experiência inicialmente não-familiar, mas que se tornou familiar ao longo do relacionamento dos gerentes com a situação, a partir de sua reflexão.

Os gerentes, em sua maioria, ao lidar com essas experiências desconhecidas até então, inicialmente, relataram sentirem-se tensos, ansiosos, com algum grau de insegurança, conforme pode ser visto no Quadro 9, que apresenta similaridades com o que Seibert e Daudelin (1999) chamaram de “atração ansiosa”. Com o passar do tempo e o aumento da familiaridade com a situação, após maior compreensão da experiência devido às experimentações realizadas, o sentimento percebido era de realização, prazer, satisfação e segurança. Este aspecto está próximo do sentimento de “expansão da capacidade”, definido por Seibert e Daudelin como a percepção, por parte do gerente, de sua evolução em termos de aprendizado ao longo da experiência. Muitos dos entrevistados sentiram-se motivados e desafiados por estarem envolvidos em situações que lhe proporcionassem aprendizagem e contato com novos conhecimentos. Por outro lado, alguns gerentes mencionaram que se sentiram tranquilos durante todo o processo, mas ao final, com a situação resolvida, também se sentem satisfeitos e realizados.

**Quadro 9 – Discursos dos entrevistados sobre sentimentos envolvidos nas experiências**

Entrevistado	Discurso
Gerente 1	<i>Então foi muito, digamos assim, prazeroso esse processo como um todo apesar de muito desgastante especialmente no começo, foi um processo bastante prazeroso...</i>
Gerente 2	<i>...vai clareando com muita sutileza e eu estou clareando no meio dele, eu estou tentando encontrar um certo equilíbrio porque isso gera um certo, a ansiedade é fruto do desequilíbrio, entre aspas né no meio disso tudo</i>

## Continua

Entrevistado	Discurso
Gerente 3	<i>...cada meta atingida causava uma sensação de alívio e, no final, o sentimento foi de vitória, pois quando muitas empresas sucumbiram, conseguimos a sobrevivência com o nosso esforço e de nossa equipe.</i>
Gerente 4	<i>É, mais ansiedade. Ansiedade de quando você não sabe a evolução como vai ser conduzida, né. Então, no durante, (...) sempre fico um pouco ansioso, sempre tenho um pouco de ansiedade</i>
Gerente 5	<i>Eu acho assim, é medo mesmo porque você não sabe onde vai dar...</i>

Fonte: Dados coletados em campo

Quanto ao momento em que os gerentes refletem, verificou-se que este aspecto varia de pessoa para pessoa, já que alguns expuseram que sua reflexão também acontece fora do ambiente de trabalho, em diversas situações. No entanto, o que se nota é a predominância da reflexão no contexto organizacional, ou seja, é o que Schön (1983, 2000) define como reflexão-na-ação. Alguns gerentes, em certos momentos, relataram terem que parar o que estão fazendo, isolar-se das suas atividades habituais, para poder analisar a situação mais friamente ou apenas reorganizar as informações e perspectivas que têm a mão, semelhante ao que Seibert e Daudelin (1999) chamaram de reflexão *off-line*.

Por fim, percebeu-se o contexto organizacional como aspecto que pode tanto colaborar como restringir o processo de reflexão do gerente, o que vai ao encontro do exposto por Schön (1983) e Seibert e Daudelin (1999). Segundo Schön (1983), o escopo e a direção da reflexão-na-ação do gerente são fortemente influenciados e podem ser severamente limitados pelo sistema de aprendizagem da organização na qual ele trabalha. Similarmente, Seibert e Daudelin (1999) afirmam que as condições contextuais não influenciam diretamente a reflexão, mas atuam diretamente sobre o gerente, influenciando-o. Observou-se, de maneira ampla, que a cultura e os valores organizacionais influenciam o gerente, positiva ou negativamente, no seu processo reflexivo, dependendo de sua cultura ou valores individuais. Também, os fatores políticos podem ser empecilhos, pois restringem as ações do gerente.

Em geral, conseguiu-se, em campo, identificar a teoria de Schön (1983, 2000). Quanto à teoria de Seibert e Daudelin (1999), confirmou-se em seus aspectos gerais, mas, em itens específicos, já mencionados, há necessidade de pesquisas mais aprofundadas.

Como principais descobertas obtidas na pesquisa de campo, identificou-se, de forma mais detalhada, como ocorrem os momentos de “interpretação e investigação” e “conversação reflexiva com a situação”, já que se identificou, a partir dos relatos dos gerentes, como eles refletem e como buscam subsídios para tanto. Percebeu-se, por exemplo, que o gerente, em seu processo de reflexão individual, algumas vezes, recebe auxílio de outras pessoas, de dentro ou fora da organização.

Também foi possível constatar os momentos de reflexão, que acontecem predominantemente durante a ação, no contexto de trabalho do gerente, mas que, com alguma frequência, ocorrem em outras ocasiões, distantes das situações não-familiares específicas. Mesmo não estando no ambiente de trabalho, alguns gerentes relataram que continuam refletindo sobre as experiências em que estavam envolvidos. Por fim, conseguiu-se identificar, com maiores detalhes em relação à teoria existente, o que os entrevistados sentem ao lidar com situações que demandam reflexão.

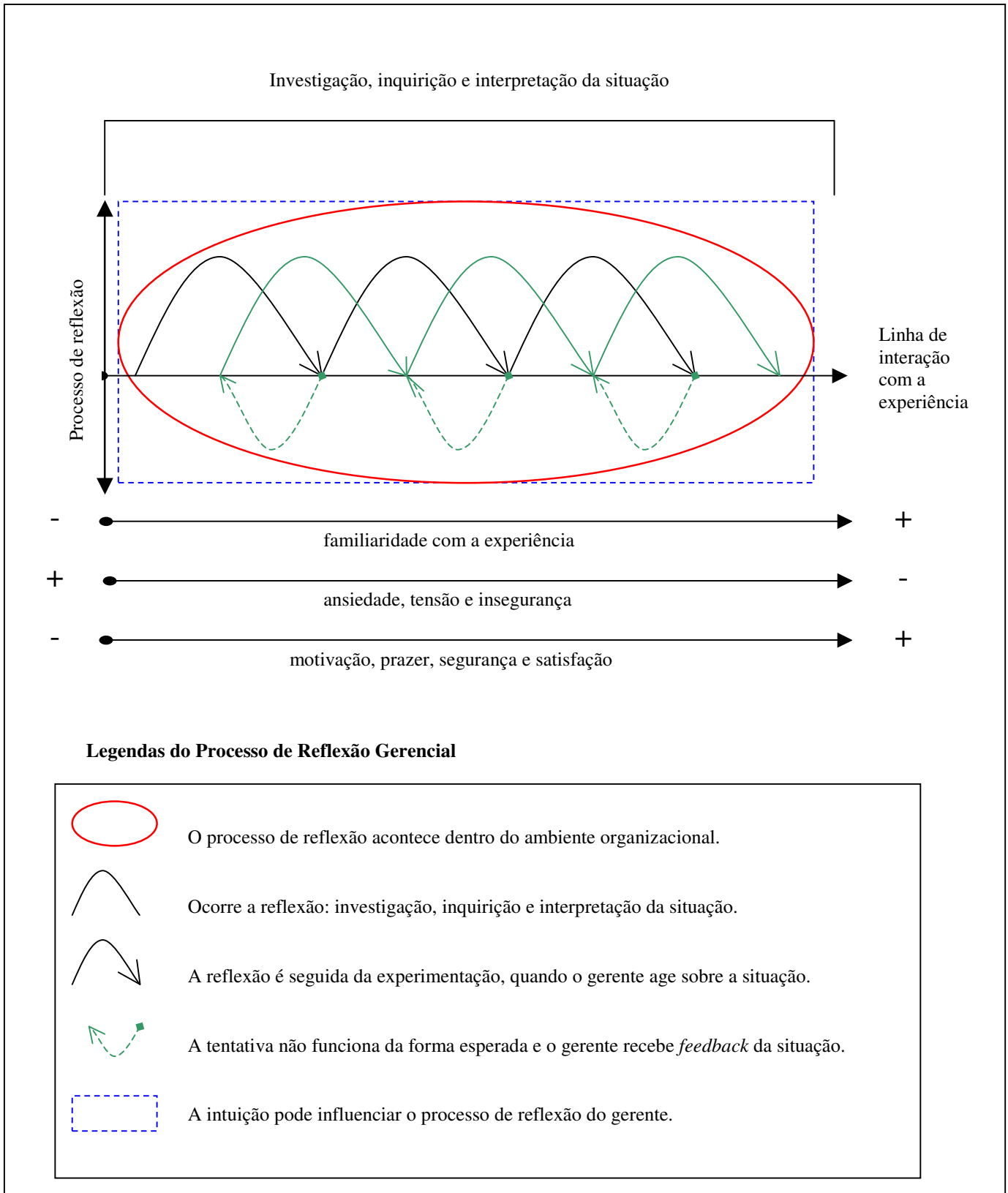
Na seção a seguir, será apresentado o processo de reflexão gerencial identificado, desenvolvido a partir do estudo e pesquisa realizados, complementado com algumas das descobertas apresentadas nesta seção.

#### **4.9 Processo de Reflexão Gerencial identificado a partir das histórias de vida dos gerentes**

Será apresentado, nesta seção, o detalhamento do processo de reflexão gerencial identificado a partir dos achados de campo associados à revisão da literatura.

O processo, representado pela Figura 7 não é idêntico para todos os gerentes entrevistados, mas é uma compilação geral dos aspectos recorrentes nos processos de reflexão identificados nos relatos. Apresenta-se esta sistematização como a forma mais comum de reflexão dos sujeitos pesquisados. Desta forma, a seguir, apresentam-se os componentes deste processo, juntamente com seu detalhamento.

A Figura 7 apresentada tem como eixo horizontal uma linha denominada “linha temporal de interação com a experiência”. Ao longo do tempo, conforme o gerente investiga, faz questionamentos e interpreta a situação com a qual está lidando, ao obter familiaridade com a experiência vivenciada, avança à direita nesta “linha”, ou seja, fica mais próximo da resolução da situação em que está envolvido. No eixo vertical, está o que se nomeou como “processo de reflexão” que deve ser entendido em conjunto com as parábolas que constam na Figura 7. Quanto mais distante o ponto da parábola da “linha temporal de interação com a experiência”, menos o gerente está agindo e maior é a sua reflexão. Tentou-se demonstrar com a parábola que, inicialmente, o gerente inicia a coleta das informações e perspectivas que ele julga necessárias, além do uso de todo o seu repertório de experiências acumulado ao longo de sua vida, para a compreensão daquela fase da experiência em que ele está envolvido até chegar ao vértice da parábola, momento em que ocorre o ápice da reflexão e a escolha de alternativas.



**Figura 7- Processo de Reflexão Gerencial**

Fonte: Dados coletados em campo

Quando o gerente decide realizar a experimentação da alternativa escolhida, a seta da parábola toca a “linha de interação com a experiência”. Quando a parábola toca esta “linha”

quer dizer que ocorre a ação do gerente sobre a experiência, que significa a aplicação do que foi refletido no objeto da experiência, ou seja, o que era abstrato e teoria torna-se concreto e prático. O resultado pode ser bem sucedido ou não.

Em caso da tentativa ter sido bem sucedida, o gerente avança à direita, pois obteve familiaridade com a experiência e entrará em novo processo de reflexão para lidar com outros aspectos da experiência, até resolver por completo a situação que, a princípio, era-lhe não-familiar. Caso a tentativa fracasse, o gerente não avança na “linha de interação com a experiência” como pretendia, pois a alternativa escolhida não funcionou como era esperado. O gerente recebe o *feedback* da situação, representado pela parábola pontilhada com concavidade para cima, e posiciona-se em ponto intermediário entre o inicial e o pretendido, pois, mesmo que sua experimentação tenha falhado ele, de alguma forma, devido ao processo de reflexão em que se engajou, já possui familiaridade com a experiência do que no momento anterior à experimentação da alternativa escolhida. O processo de reflexão repete-se até que o gerente chegue à resolução total da situação inicialmente não-familiar.

Enquanto todo esse processo acontece, há sentimentos que permeiam a relação do gerente com a experiência. De maneira geral, verificou-se e está demonstrado na Figura 7 Processo de Reflexão Gerencial que, no momento inicial, pelo fato de possuírem pouco ou nenhum conhecimento sobre a situação com que estão lidando, os gerentes sentem tensão, ansiedade e insegurança, mas, conforme ganham familiaridade com a experiência e vão obtendo maior compreensão sobre ela, motivam-se, sentem-se mais seguros, satisfeitos e realizados, já que se percebem superando uma situação com que não tinham familiaridade e pouco entendiam sobre ela.

Ademais aos sentimentos que os gerentes relataram experimentar, constatou-se que poucos afirmaram sentir-se tranquilos, inicialmente, ao lidar com experiências não-familiares.

Percebeu-se que essa diferença se deu principalmente devido ao gerente ser uma pessoa cujo trabalho é provocar mudanças, ou seja, ser o agente da criação de uma situação não-familiar.

Percebeu-se que o processo de reflexão dos gerentes, no geral, dá-se dentro do contexto organizacional em que eles estão inseridos, o que é representado na Figura 7 pela elipse contínua. Pode-se dizer, a partir dos relatos dos entrevistados, que o gerente é influenciado por seu ambiente organizacional, positivamente ou negativamente, o que está relacionado, principalmente, à cultura e à política organizacional, conforme este estudo. Os processos de reflexão dos gerentes 1, 4 e 7 apresentam semelhanças ao apresentado na Figura 7.

No Processo de Reflexão Gerencial II, apresentado na Figura 8, ocorre a inclusão de uma elipse pontilhada envolvendo praticamente todos os componentes que formam o processo de reflexão gerencial. Percebe-se também que a elipse contínua que representa o contexto organizacional, suas pessoas e cultura, diferentemente da Figura 7, envolve as parábolas apenas parcialmente, devido ao fato de o processo de reflexão dos gerentes extrapolar o contexto da organização, pois, seu envolvimento com a resolução das situações não-familiares também acontece em outras esferas de sua vida, ou seja, reflete sobre o objeto de sua experiência fora do ambiente organizacional e em momentos que não envolvem a atividade profissional. A elipse pontilhada representa os demais contextos da vida do gerente.

Constatou-se que alguns gerentes, além de refletir sobre a situação em que estão envolvidos dentro do ambiente organizacional, também o fazem em outros momentos de sua vida, em casa, com a família e amigos ou em algum outro tipo de situação que não envolva situações de trabalho. Muitas vezes, estes gerentes relataram que encontraram soluções para a experiência que estavam vivenciando refletindo fora do contexto organizacional por estarem num ambiente mais tranquilo, sem pressões e poderem visualizar as situações sob novas





Em ambos os processos de reflexão gerencial apresentados, verifica-se a existência do item intuição, representada pelo retângulo pontilhado, que alguns gerentes citaram como sendo um fator que influencia a sua reflexão, apesar de não saberem explicar como exatamente funciona esse aspecto, apenas mencionaram ter “um certo tipo de sensação” de que estão no caminho correto ou sentir que a escolha a ser tomada é uma dada alternativa em detrimento de outra. Quanto à influência da intuição no processo de reflexão, deve-se ressaltar que este item é algo intrínseco a alguns indivíduos e não se pode generalizar a todos os gerentes. O gerente pode usar esta intuição apenas no seu ambiente de trabalho ou em todas as esferas de sua vida. Os gerentes 3 e 7 demonstraram utilizar a intuição para lidar com situações com que se defrontam no desempenho de suas funções gerenciais.

Acredita-se que o processo de reflexão gerencial identificado a partir das descobertas de campo pode contribuir para maior entendimento de como a reflexão se relaciona com a aprendizagem, pois pode-se perceber estreita interação entre reflexão e ação, ambas servindo como subsídios uma da outra na construção da compreensão da experiência por parte do gerente e o fim último desse processo é a aprendizagem que ocorre quando um situação que antes era desconhecida, incerta, ou seja, não-familiar, torna-se familiar e agrega-se ao repertório do gerente.

A seguir, serão apresentadas as considerações finais deste estudo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo identificar, descrever e compreender como ocorre o processo de reflexão na aprendizagem gerencial. Conforme foi mencionado anteriormente, existem poucas pesquisas que tratem do tema reflexão dentro da literatura existente, o que faz com que exista uma lacuna para entender o funcionamento da aprendizagem experiencial e seu ciclo, principalmente no tocante ao modelo desenvolvido por Kolb (1976). Neste estudo, foi possível atingir os objetivos propostos inicialmente e contribuir para a compreensão do papel da reflexão no processo de aprendizagem.

Retomando o modelo de aprendizagem experiencial de David Kolb (1976) e considerando os resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se perceber que o aprendizado dos gerentes acontece através da análise, investigação, interpretação e observação das experiências que vivencia sob várias perspectivas, considerando seu repertório acumulado e os experimentos que realiza. Isto provê discernimento e compreensão da situação experimentada e proporciona a transformação de uma situação antes desconhecida em conhecida, que é a finalidade do processo reflexivo.

A literatura sobre o processo de reflexão, principalmente no tocante aos autores nacionais, ainda é bastante incipiente, tanto que as contribuições mais relevantes sobre o tema, utilizadas como base para o desenvolvimento deste estudo, são de origem estrangeira. Conforme se apresentou no referencial teórico, há diferentes abordagens e identificaram-se três autores que desenvolveram teorias que auxiliaram na sustentação da presente investigação: Schön (1983, 2000) e Seibert e Daudelin (1999). O primeiro autor realizou sua pesquisa buscando a compreensão de como ocorre a reflexão, de maneira ampla, entre profissionais de diversas áreas, e elaborou uma teoria em que é possível entender como profissionais utilizam a reflexão para lidar com as situações que vivenciam durante o trabalho.

Entretanto, o trabalho de Schön não contempla alguns aspectos, de forma mais detalhada, que Seibert e Daudelin (1999) abordaram. Estes autores, ao realizarem uma pesquisa com gerentes, incluíram novas dimensões e detalhes no modelo de reflexão que desenvolveram.

Esta investigação conseguiu identificar grande parte dos aspectos citados por Schön (1983, 2000) em sua teoria. De forma geral, constatou-se que os gerentes não refletem, ou o fazem muito pouco ao lidar com experiências familiares. Por outro lado, quando o tipo de situação é não-familiar, o processo de reflexão é mais intenso, devido à necessidade de profissionais realizarem uma mais investigação sobre a experiência em que estão envolvidos, o que os leva a utilizar seu repertório de conhecimentos pgressos, a “conversar reflexivamente com a situação” e a realizar “experimentos imediatos”, para a compreensão sobre a situação experimentada, a fim de encontrar a solução esperada.

No tocante à proposta de Seibert e Daudelin (1999), este estudo pôde constatar todos os aspectos de suas idéias. No caso do modelo de reflexão ativa destes autores, foi possível identificar que os gerentes iniciam seu processo de reflexão a partir do momento em que se defrontam com “experiências de desenvolvimento”, uma definição bastante similar às “experiências não familiares” citadas por Schön (1983, 2000). Constatou-se também que os gerentes, a fim de encontrarem o entendimento da situação e a solução esperada e obterem um “*insight* aumentado”, têm diversos momentos de investigação e interpretação da experiência vivenciada. Neste ponto, a teoria desses autores é bastante parecida com a proposta de Schön (1983, 2000).

No entanto, no que diz respeito à teoria de Seibert e Daudelin (1999), foram identificadas algumas diferenças, principalmente no tocante a alguns aspectos das três dimensões adicionais do modelo de reflexão ativa desenvolvido por eles. No caso da dimensão *timing*, nem sempre foi possível classificá-la como *on-line* ou *off-line*, da forma proposta pelos autores. Alguns gerentes pesquisados mencionaram refletir apenas na forma

*on-line*. Acredita-se que a melhor forma de classificar esta dimensão seja considerando os momentos em que o gerente esteja refletindo sobre a situação dentro do contexto organizacional ou fora dele. Verificou-se que os gerentes, ao estarem em contato com suas situações de trabalho, estão envolvidos diretamente com o objeto da experiência. Acredita-se que o fato de eles se deslocarem dentro da organização, deixando de lado a situação, momentaneamente, possa significar desvinculação da resolução de seu problema. O vínculo com o objeto da experiência, além de físico, é mental. O que se quer dizer com isto é que mesmo que o gerente tenha deixado seu trabalho por um momento para tomar um café, ele ainda estará conectado com a situação. De outra maneira, é esta a relação dos gerentes com a experiência quando estão fora do contexto organizacional.

Quanto à dimensão de abordagem, observou-se que os gerentes utilizam-se, na maioria das vezes, da análise racional e, alguns, da intuição, para a procura de soluções para as situações em que estão envolvidos. No caso da dimensão de atividade, verificou-se que os gerentes, no geral, inicialmente, sentem-se ansiosos e, ao final da experiência, realizados e satisfeitos, o que vai ao encontro da proposta dos autores.

Alguns itens que fazem parte do modelo de Seibert e Daudelin (1999), não foram identificados de forma sistemática, em particular o que os autores chamaram de “cinco tipos comuns de questões formuladas na investigação”, já que os gerentes pesquisados não relataram especificamente como ocorrem seus questionamentos durante seu processo de reflexão. Quanto à proposta de reflexão pró-ativa de Seibert e Daudelin (1999), que trata de trazer para o presente uma experiência vivida no passado, utilizando-se de intervenções, nenhum dos gerentes demonstrou ter participado de algum processo como o mencionado pelos autores. De qualquer forma, acreditamos que pode ser um método eficaz para reviver uma experiência passada e extrair, de um grupo, percepções reflexivas que podem ser úteis em situações futuras.

Como principais contribuições deste estudo têm-se o aprofundamento de qual é o papel da reflexão na aprendizagem gerencial, que é justamente o exame cognitivo da experiência não-familiar, elaborado através de análises, investigações, inquirições e interpretações por parte do gerente, considerando seu repertório pregresso, visando à obtenção de maior familiaridade e compreensão da situação problemática vivenciada, além de os seguintes objetivos terem sido alcançados:

- 1) Identificação e análise do uso da reflexão pelos gerentes nas suas rotinas diárias de trabalho: constatou-se que a reflexão acontece quando o gerente se defronta com alguma situação não-familiar e que lhe demanda novos conhecimentos.
- 2) Identificação das situações em que os gerentes refletem: os gerentes refletem em situações que lhe são novas, incertas, únicas, ou seja, não-familiares;
- 3) Identificação de quais práticas dos gerentes se modificaram a partir do processo de reflexão: uma situação não-familiar torna-se familiar, quando os gerentes refletem sobre ela e a resolvem. A mesma situação não será objeto de reflexão em momento futuro.
- 4) Entendimento de como o processo de reflexão contribui para a aprendizagem dos gerentes: os gerentes acrescentam ao seu repertório novos conhecimentos referentes à situação antes desconhecida e, na próxima oportunidade, não terão necessidade de refletir sobre a experiência vivenciada.

De maneira geral, identificou-se que os gerentes refletem a partir do momento em que se defrontam com experiências não-familiares, como casos únicos e incertos, que provocam surpresa aos gerentes e os levam à reflexão, com o objetivo de solucionar a experiência

vivenciada. A partir deste estudo, também é possível definir reflexão como o processo que leva o indivíduo, considerando seu repertório construído ao longo do tempo, a examinar mentalmente o objeto de sua experiência, realizando investigações, inquirições e interpretações que lhe permitem a formulação de teorias e sua experimentação, a fim de obter maior compreensão e familiaridade sobre a situação vivenciada.

Constatou-se que, quanto mais complexa a situação, maior é o grau de profundidade da reflexão e o nível de investigação, inquirição e interpretações. Uma contribuição relevante deste estudo foi identificar quais os tipos de informações que os gerentes utilizam e onde eles as obtêm. Constatou-se que há uma gama enorme de material que serve de subsídio aos profissionais: bancos de dados internos ou externos; artigos acadêmicos, livros, internet, informações do mercado de atuação, dentre outros.

Foi possível evidenciar, também, que os gerentes buscam o que necessitam junto a outras pessoas, dentro ou fora da organização, geralmente, com maior conhecimento sobre detalhes relevantes para o entendimento da situação. Há pessoas, conforme relataram alguns gerentes, mesmo sem envolvimento com a situação ou sem conhecê-la, contribuem para obtenção de melhores percepções, simplesmente pelo fato de lhes darem novas perspectivas sobre o assunto. Ou seja, no processo de reflexão individual, ocorre a colaboração de outros indivíduos.

Os gerentes, ao longo de seu processo de investigação, inquirição e interpretação, vão adquirindo mais conhecimento do objeto de sua experiência, formulam teorias e realizam experimentos. Conforme foi constatado, eles realizam procedimentos a fim de solucionar a situação, que podem ser bem sucedidos ou não. Eles obtêm respostas a partir de suas tentativas, que lhe proporcionam familiaridade com a experiência em que estão envolvidos até o ponto que solucionam a situação.

Acrescente-se, também, que os gerentes, ao longo de suas vidas e carreiras, adquiriram experiências que lhe proporcionaram um repertório de soluções para determinadas situações que contribuem para o processo reflexivo. Os entrevistados atribuíram grande importância a este item para lidar com as experiências não-familiares demandadas pelo desenvolvimento de suas atividades gerenciais. A partir do momento em que o gerente passa por uma situação que lhe demanda reflexão, ele torna algo que lhe era não-familiar como parte do seu repertório, ou seja, familiar. Nas próximas situações semelhantes que vivenciar, não será necessário passar por todo o processo novamente, pois já terá aprendido a lidar com aquele tipo de experiência.

Outra descoberta desta investigação foi a possibilidade de maior compreensão dos sentimentos vivenciados pelos gerentes quando em meio a situações não-familiares. Seibert e Daudelin (1999) verificaram em sua pesquisa que os gerentes, no início da situação, sentem “atração ansiosa” e ao final, “expansão da capacidade”, o que não esclarecia totalmente quais sentimentos os gerentes realmente experimentavam. Neste estudo, pôde-se constatar que os gerentes, de forma geral, num primeiro momento, enquanto não têm familiaridade com a experiência não-familiar, sentem-se ansiosos, tensos e inseguros e, conforme vão compreendendo melhor a situação vivenciada e obtêm familiaridade, passam a sentir-se motivados, realizados, satisfeitos e com prazer, pelo fato de conseguirem resolver a experiência inicialmente não-familiar. Alguns poucos gerentes manifestaram que sempre se mantêm tranquilos nessas situações, pelo fato de estarem habituados a lidar com situações únicas, incertas e de mudança.

No tocante ao contexto organizacional, confirmaram-se as teorias de Schön (1983, 2000) e Seibert e Daudelin (1999) que identificam o contexto organizacional como um componente que afeta diretamente o profissional ou o gerente. Percebeu-se, neste estudo que aspectos culturais e políticos, de maneira geral, interferem no sentido de facilitar ou impedir que o gerente coloque em prática o produto de sua reflexão.

Cabe destacar que a metodologia empregada trouxe um diferencial a este trabalho em relação aos estudos desenvolvidos sobre a aprendizagem gerencial. A história de vida favoreceu o acesso a diversos aspectos da vida profissional e, algumas vezes, pessoais, dos gerentes, proporcionando o conhecimento de detalhes de situações vivenciadas, além de permitir que os entrevistados tivessem liberdade de relatar suas experiências da maneira como eles as percebiam, enriquecendo a compreensão do fenômeno investigado.

Por fim, foi possível, a partir do rico material obtido em campo, sistematizar o processo de reflexão gerencial a partir dos sujeitos pesquisados, o que se considera como relevante contribuição deste estudo. A sistematização teve como principal objetivo apresentar, de maneira clara, como o processo de reflexão acontece para estes gerentes, de forma a dar subsídios que auxiliem a esclarecer e abrir novos questionamentos sobre este componente tão importante do ciclo de aprendizagem experiencial.

### **5.1 Sugestão para estudos futuros**

Sugerem-se para estudos futuros novas pesquisas que tratem do tema reflexão com profissionais de outras áreas, a fim de verificar se o processo reflexivo e seus componentes são semelhantes ou distintos aos dos gerentes. Acredita-se ser necessário o desenvolvimento de estudos sobre a reflexão gerencial adotando a sistematização do processo de reflexão apresentada no presente estudo.

Recomenda-se que, no tocante à reflexão gerencial, sejam realizados estudos que busquem identificar os aspectos psicológicos citados por Seibert e Daudelin (1999). Ainda sobre a teoria desses autores, recomendam-se novas investigações referentes à reflexão pró-ativa, pois, no presente estudo, revelou-se um tipo de reflexão pouco utilizada na prática.



## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONELLO, C. S.. As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. In: XXVIII do ENANPAD - 2004 - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba. **XXVIII Enanpad**, 2004.

APPEL, Michael. La entrevista autobiográfica narrativa: fundamentos teóricos y la praxis del análisis mostrada a partir del estudio de caso sobre el cambio cultural de los Otomíes en México. **Forum: Qualitative Social Research**, v. 6, n. 2, art. 16, 2005.

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Editora Hucitec, 1993.

BERTAUX, D. La perspectiva biográfica: validez metodológica y potencialidades. In: Marinas y Santamarina. **La historia oral: métodos y experiencias**. Madrid: Editorial Debate, 1993.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional . **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.1, 2004.

BROOKFIELD, S. Adult Learning: an overview. In: TUINJMAN (eds), A. **International Encyclopedia of Education**. Oxford: Pergamon, 1995.

BROWN, R. B.; MCCARTNEY, S. Using reflections in postgraduate accounting education. **Accounting Education**, v. 7, n. 2, p. 123-137, 1998.

BUENO, B. O. O método autobiográfico e os estudos com histórias de vida de professores: a questão da subjetividade. **Educação e Pesquisa**, v. 28, n. 1, p. 11-30, 2002.

CUNLIFFE, A.; EASTERBY-SMITH M. P. V. From reflection to practical reflexivity: experiential learning as lived experience. In: REYNOLDS, P. M.; VINCE , R (Eds). **Organizing Reflection**. Aldershot: Ashgate Publishing, 2004, p.30-46.

DAUDELIN, M. W. Learning from experience through reflection. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 3, p. 36-48, 1996.

DAVIS, K. Biography as critical methodology. **Biography and Society**, newsletter RC 38, p. 5-11, 2003.

DEWEY, J. **Como pensamos - como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo: uma reexposição**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.

\_\_\_\_\_. **Art as Experience**. New York: Minton, Balch & Company, 1934.

\_\_\_\_\_. **Vida e Educação**. 3ª. edição. São Paulo: Edições Melhoramentos, 1952.

\_\_\_\_\_. **Experience & Education**. New York: Touchstone, 1997. \_\_\_\_\_. **Experiência e Natureza**. São Paulo: Abril, 1980.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 139-154, 2002.

DURÁN, M. G. La historia oral, enfoques e innovaciones metodológicas. **Última Década: Revista de el Centro de Investigación y Difusión Poblacional**, n. 4, p. 1-5, Chile: Viña del Mar, 1996.

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**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1995. Tese de Doutorado. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/teses/escrivao/indice/index.htm#Sumário>. Acesso em 30/08/2006.

FARADAY, A.; PLUMMER, K. Doing life histories. **Sociological Review**, v. 27, n. 4, p. 773-798, 1979.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GLAT, R.; SANTOS, R. S.; PLETSCHE, M. D.; NOGUEIRA, M. L. L.; DUQUE, M. A. F. T. O método de história de vida na pesquisa em educação especial. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 235-250, 2004.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.

HØYRUP, S. Reflection as a core process in organisational learning. *The Journal of Workplace Learning*, v. 16, n. 8, p. 442-454, 2004.

JÄRVINEN, A.; POIKELA, E. Modelling reflective and contextual learning at work. **The Journal of Workplace Learning**, v. 13, n. 7/8, p. 282-289, 2001.

KOLB, D. Management and the learning process. **California Management Review**, v. 18, n. 3, 1976.

\_\_\_\_\_. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

\_\_\_\_\_. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. (org.) **Como as organizações aprendem** – relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997, p. 321-341.

LEITE, I. C. B. V.; GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S.. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. **Aletheia** (Canoas), Canoas - Rio Grande do Sul, v. 23, n. jan./jun, p. 27-41, 2006.

MEZIROW, J. On critical reflection. **Adult Education Quarterly**, v. 43, n. 3, 1998.

MORAES, L. V. S. **A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do Hospital Moinhos de Vento**. 2000. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. Dissertação de Mestrado.

MORAES, L. V. S. A; SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. C. A. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **RAE-eletrônica**, v. 3, n.1, Art. 7, jan./jun, 2004. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1854&Secao=ORGANIZA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>. Acesso em 30/08/2006

NÓVOA, A. Histórias de vida: perspectivas metodológicas. In: NÓVOA, A. **Vidas de Professores**. 2<sup>a</sup>. ed. Portugal: Porto Editora, 1995.

PELTIER, J. W.; HAY, A.; DRAGO, W. The reflective learning continuum: Reflecting on reflection. **Journal of Marketing Education**, v. 27, n. 3, p. 250-263, 2005.

PIAGET, J. **Seis estudos de psicologia**. 24<sup>a</sup>. edição Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1999.

PIAGET, J.; INHELDER, B. **A psicologia da criança**. 16<sup>a</sup>. edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

QUEIROZ, M. I. P. **Variações sobre a técnica de gravador no registro de informação viva**. São Paulo: T.A. Queiroz, 1991.

RAELIN, J. A. Public Reflection as the basis of learning. **Management Learning**, v. 32, n. 1, p. 11-30. London, Thousand Oaks, CA e New Delhi: Sage Publications, 2001.

\_\_\_\_\_. "I don't have time to think!" versus the art of reflective practice. **Reflections**, v.4, n.1, p. 66-79. 2002.

REYNOLDS, M. Reflection and critical reflection in management learning. **Management Learning**, v. 29, n. 2, p. 183-200, 1998.

RIGANO, D.; EDWARDS, J. Incorporating reflection into work practice: a case study. **Management Learning**, v. 29, n. 4, p. 431-446, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. USA: Basic Books, 1983.

\_\_\_\_\_. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto alegre: Artes Médicas, 2000.

SEIBERT, K. W.; DAUDELIN, M.W. **The role of reflection in managerial learning: theory, research and practice**. Westport – London: Quorum, 1999.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. v. 2. 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: EPU, 2001.

SPINDOLA, T.; SANTOS, R. S. Trabalhando com a história de vida: percalços de uma pesquisa (dora)? **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 37, n. 2, p. 119-126, 2003.

SPINK, M. J. P.; LIMA, H. In: SPINK, M. J. P. (Org). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 3.ed São Paulo: Cortez, 2004.

VINCE, R. Organizing Reflection. **Management Learning**, v. 33, n. 1, p. 63-78, 2002.

WOERKOM, M. van. The concept of critical reflection and its implications for human resource development. **Advances in Development Human Resources**, v. 6, n. 2, p. 178-192, 2004.

WOERKOM, M. van; NIJHOF, W. J.; NIEUWENHULS, L. F. M. Critical reflective working behaviour: a survey research. **Journal of European Industrial Training**, v. 26, n. 8, p. 375-383, 2002.

## **ANEXO 1 – ROTEIRO DE PESQUISA**

### **Roteiro: O Papel da Reflexão na Aprendizagem Gerencial**

#### **Dados pessoais**

Idade

Sexo

Filiação:

Profissão dos Pais:

Formação escolar:

#### **Dados organizacionais**

Cargo

Tempo no cargo

Número de subordinados

A quem se reporta

Nacional/Multinacional

Produtos / Serviços

Tipo de produto / tipo de serviço

#### **Momento Inicial:**

**Conte-me a história de sua vida (profissional)**

#### **Temas que serão explorados no transcorrer do relato do entrevistado:**

- Momentos significativos da vida profissional (percepções, sentimentos e ações)
- Experiências e desenvolvimento na função de gerencial
- Como percebe, sente e lida com os problemas do dia-a-dia
- Como percebe, sente e lida com situações novas, de mudança (diferente daquelas com que está habituado).
- O papel da experiências anteriores (sejam de natureza pessoal e/ou profissional) no processo de aprendizagem e no momento profissional presente
- O papel do ambiente organizacional (condições, facilitadores, obstáculos enfrentados no processo de aprendizagem).

**ANEXO 2 –TERMO DE COMPROMISSO**

Eu, \_\_\_\_\_, aceito participar da Pesquisa “O papel da reflexão na aprendizagem gerencial” realizada pelo Programa de pós-graduação em administração de empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, tendo ciência que as informações coletadas pelo pesquisador Daniel Gomes dos Reis, sob orientação da Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello, serão tratadas com sigilo e confidencialidade, ou seja, haverá o cuidado de resguardar a identidade dos pesquisados.

---

Pesquisado:

---

Pesquisador: Daniel Gomes dos Reis

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2006.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)