

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

A APRENDIZAGEM DE PROFISSIONAIS DE RH
INSERIDOS EM UM GRUPO DE DISCUSSÃO

Deise Antunes Rambo

Orientadora: Profa. Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Porto Alegre, março de 2009.

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A APRENDIZAGEM DE PROFISSIONAIS DE
RH INSERIDOS EM UM GRUPO DE DISCUSSÃO**

Deise Antunes Rambo

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Ângela Garay.

Porto Alegre, 2009.

**“A experiência ensina e investigações confirmam que todos nós recordamos melhor aquilo que fazemos ativamente.”
(SALOMON, 1999).**

AGRADECIMENTOS

Agradecer por mais uma etapa cumprida é fundamental, pois chegar até aqui é além de alcançar um sonho, uma realização de vida.

- Agradeço em primeiro lugar a Deus e a todos os seres espirituais que me protegem e me protegeram nestes últimos dois anos.
- Aos meus amados pais que me deram força, apoio e incentivos financeiros para que pudesse manter-me nesta trajetória.
- À minha querida irmã Caroline que sempre me incentivou a ir em frente.
- Ao Grupo RH Executivo pela receptividade e disponibilidade em participar deste estudo.
- À minha orientadora Ângela por ter me guiado e orientado com dedicação na realização deste trabalho.
- À minha banca examinadora por ter aceito o convite e poder contribuir com suas idéias e sugestões.
- Aos professores e funcionários do PPGA/EA/UFRGS em especial aos professores de RH pelos ensinamentos seja na sala de aula, seja nos corredores e encontros informais. Um carinho especial a Profa. Cláudia Antonello, por suas dicas ao estudo.
- Aos meus colegas e amigos do PPGA/EA/UFRGS com os quais eu pude não apenas interagir, mas dividir momentos, dúvidas e sentimentos. Em especial, aos meus colegas e amigos Igor, Rogério, Mário, Rosana, Camila e Rafael.
- Aos professores Lúcia e Sérgio Madruga pela generosidade e incentivo para que hoje eu fizesse parte da UFRGS e viesse a Porto Alegre.
- Ao meu Grupo de Formação da SBDG e aos meus queridos coordenadores Neidí e Rogério que puderam compreender o meu momento de vida e fazer parte do mesmo, sempre buscando me dar apoio.
- Aos meus professores da UFSM pelos ensinamentos e por terem contribuído com a minha sólida formação acadêmica e um carinho especial a Prof. Vania Estivaleta que me incentivou a fazer mestrado e me apaixonar ainda mais pela área de RH.
- Aos meus amigos e familiares que acompanharam este meu caminho e que sempre estiveram presentes em minha vida, dando-me força para continuar. Agradecimento em especial às amigas Cris e Schirlei, que me incentivaram sempre a continuar.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo compreender como ocorre o processo de aprendizagem de profissionais de Recursos Humanos a partir da participação dos mesmos em um grupo de discussão da área. O grupo é composto por 45 executivos, nos cargos de gerência ou de consultoria, que trabalham em empresas de médio e grande porte de diferentes segmentos, localizadas na cidade de Porto Alegre e região. A pesquisa, cujo caráter é qualitativo, exploratório e descritivo, utilizou-se de observações de sua autora nas reuniões mensais do grupo durante oito meses e de entrevistas com dez executivos escolhidos intencionalmente como fontes de coletas de dados. A partir das transcrições das entrevistas e dos relatórios das observações foi possível, por meio do método de análise de conteúdos, categorizar os resultados obtidos em seis categorias, que são: o grupo RH Executivos – RS, formas de participação e interação, compartilhamento e trocas, estrutura do grupo, ambientes externos e aprendizagem em Recursos Humanos. Os principais resultados apontam que há momentos do grupo, em que os indivíduos buscam a aprendizagem, esta guiada por crenças e valores, especialmente nas ocasiões mais informais do grupo. Entretanto, o que os mantém interagindo é o objetivo de *network* e não necessariamente, o de aprenderem juntos.

Palavras-chave: Aprendizagem. Grupo. Recursos Humanos. Executivos.

ABSTRAT

This study aims to understand whether and how is the learning process of professional human resources from their participation in a discussion group in the area. The group is composed of 45 executives in positions of management or consultancy, working in firms of medium and large companies from different segments, located in Porto Alegre and region. The survey, whose character is qualitative, exploratory and descriptive, it was used for observations of its author in the monthly meetings of the group for eight months and interviews with ten executives intentionally chosen as sources for data collection. From the transcripts of the interviews and the reports of the observations was possible, using the method of analysis of content, categorizing the results into six categories, which are the Group Executive HR - RS, forms of participation and interaction, sharing and exchange , the group structure, outdoors and learning in Human Resources. The main results show that there are moments of the group, where individuals seek to learn, that guided by beliefs and values, especially in more informal occasions the group. However, what keeps them interacting is the purpose of performing *network* and not necessarily to learn together.

Keywords: Learning. Group. Human Resources. Executives.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Desenho da pesquisa.....	46
Figura 2 - Estutura do estudo.....	53
Figura 3 - Espaço do grupo.....	63
Figura 4 - O Grupo RH Executivos - RS.....	64
Figura 5 – Formas de participação e interação.....	86
Figura 6 - Compartilhamentos e trocas.....	110
Figura 7 - Estrutura do grupo.....	121
Figura 8 - Ambientes organizacionais.....	127
Figura 9 - Aprendizagem em Recursos Humanos.....	133
Quadro 1 - Três caminhos da aprendizagem organizacional.....	31
Quadro 2 - Os fatores que facilitam a aprendizagem.....	33
Quadro 3 - Obstáculos à aprendizagem dos gerentes.....	35
Quadro 4 - Relação das características ambientais e das mudanças organizacionais.....	38
Quadro 5 - Perfil dos sujeitos entrevistados.....	50
Quadro 6 - Categorias de análise.....	53
Quadro 7 - Planejamento dos encontros do grupo.....	89

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.2.1	Objetivo geral	11
1.2.2	Objetivos específicos.....	11
2	JUSTIFICATIVA.....	13
3	A APRENDIZAGEM.....	15
3.1	CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA PERSPECTIVA SÓCIO-CULTURAL PARA A COMPREENSÃO DO FENÔMENO.....	18
3.2	APRENDIZAGEM COMO PRÁTICA SOCIAL ATRAVÉS DO PENSAMENTO, DA REFLEXÃO E DA EXPERIÊNCIA.....	23
3.3	APRENDIZAGEM SITUADA.....	25
3.4	UMA NOVA VISÃO DE APRENDIZAGEM DEFENDIDA POR ELKJAER (2004): O TERCEIRO CAMINHO.....	29
3.5	AMBIENTES DE APRENDIZAGEM DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.....	32
3.5.1	Fatores que facilitam a aprendizagem dos indivíduos em ambientes organizacionais.....	32
3.5.2	Fatores que inibem a aprendizagem dos indivíduos em ambientes organizacionais.....	34
4	OS NOVOS DESAFIOS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	37
5	MÉTODO DE PESQUISA.....	46
5.1	DESENHO DO ESTUDO.....	46
5.2	CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO.....	47
5.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	48
5.4	COLETA DE DADOS.....	48

5.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	51
5.6	ESTRUTURA DO ESTUDO.....	54
6	O GRUPO RH EXECUTIVOS RS.....	55
6.1	O SURGIMENTO DO GRUPO ESTUDADO.....	55
6.2	O ESTATUTO DO GRUPO.....	58
6.3	O ESPAÇO DO GRUPO.....	61
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	64
7.1	O GRUPO RH EXECUTIVOS – RS.....	64
7.2	FORMAS DE PARTICIPAÇÃO E INTERAÇÃO.....	85
7.3	COMPARTILHAMENTOS E TROCAS.....	110
7.4	ESTRUTURA DO GRUPO	121
7.5	AMBIENTES ORGANIZACIONAIS.....	127
7.6	APRENDIZAGEM EM RECURSOS HUMANOS.....	133
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	149
	REFERÊNCIAS.....	153
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA NOVA	
	INTEGRANTE DO GRUPO.....	160
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA	
	FUNDADORES DO GRUPO.....	162
	APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA	
	NOVA INTEGRANTE DO GRUPO.....	164
	ANEXO A - REGULAMENTO DO GRUPO APROVADO EM	
	REUNIÃO DE 09/01/01 - REVISÃO ANO 2005.....	167

1 INTRODUÇÃO

O novo século é caracterizado por uma revolução tanto tecnológica, como política, social e econômica, sendo que tais alterações afetam vários aspectos da vida humana e do mundo organizacional. Como exemplo das mudanças no campo das organizações, tem-se que o desenho das organizações que foi e tem sido ajustado, hoje constituindo uma estrutura menos hierarquizada, mais flexível e dinâmica a fim de atender as demandas imprevisíveis e instáveis do mercado. Essas mudanças implicam na necessidade de uma atuação estratégica que deve acontecer em diferentes níveis, seja da organização como um todo, seja de suas áreas funcionais, bem como dos indivíduos que precisam estar mobilizados e preparados para lidar com os constantes desafios que lhes são impostos.

A área de Recursos Humanos (RH), para ser estratégica, deve antecipar as tendências, pensando nas atividades atuais e futuras da organização; deve medir e apontar a sua contribuição do negócio; pensar em novos estilos de profissionais da área. O RH necessita também ser proativo, fazendo parte do negócio da empresa, proporcionando, assim, as estratégias cotidianas (ORLICKAS, 1998). Na acepção de Gubman (2004), a visão atual sobre a estratégia e o planejamento de RH pressupõe que a área dê conta: da atração, provimento e retenção de pessoas; do alinhamento, mensuração e remuneração alinhada à performance da empresa e dos empregados; do controle de investimento em pessoas de acordo com as demandas da empresa. Para a área atender estas expectativas e lidar com a imprevisibilidade do mercado precisa abrir mão de funções operacionais, de forma a ter tempo para se dedicar a conhecer mais o negócio, o que lhe dará condições para participar do planejamento estratégico da empresa. Cabe, então, aos gestores de todas as áreas fazer a gestão das pessoas, tendo como suporte a área de RH.

Este novo modelo de gestão exige também dos profissionais de RH diversas capacidades para reduzir tal imprevisibilidade, garantindo assim, um bom desempenho nas atividades e tarefas profissionais, bem como, garantir as mudanças necessárias para a desejada atuação estratégica destes. Ulrich (2000) admite que as capacidades relacionam-se com as habilidades e a especialização da empresa, entre outras palavras, a soma das competências dos indivíduos retrata as capacidades

organizacionais. Deste modo, o autor elenca três capacidades genéricas aos profissionais de RH, que são: (1) criar clareza estratégica, buscando alcançar objetivos de curto e longo prazo, definiendo o foco, a visão e os processos de distribuição de recursos, sendo assim, um parceiro estratégico; (2) fazer com que as mudanças ocorram; e (3) suscitar capital intelectual, atuando como um defensor dos empregados. Para tanto, faz-se necessário que os modernos profissionais de RH desenvolvam competências e exigências essenciais no que se refere ao conhecimento dos negócios, ao domínio das práticas de RH, à administração do processo de mudança, à criação de culturas locais de trabalho que desenvolvam as capacidades individuais, ao comprometimento com a empresa e à demonstração de credibilidade pessoal.

Neste cenário, a aprendizagem dos profissionais torna-se fundamental para o desenvolvimento destas capacidades esperadas e para a atuação estratégica na área. Lave e Wenger (1991) mencionam sobre a importância dos pares para a aprendizagem profissional de indivíduos. Os autores enfatizam que a circulação de conhecimento entre os pares contribui para a aprendizagem. Tal processo de aprendizagem ocorre por meio da interação de membros que formam grupos organizacionais, sejam estes formais ou informais. Neste sentido, Gherardi e Nicolini (2003) afirmam que toda atividade cotidiana dos indivíduos é uma oportunidade para a aprendizagem e que esta em circunstâncias sociais ocasionais, é tão relevante quanto às experiências de aprendizagem formais.

No campo do RH, os grupos informais podem ser de grande valia não apenas para as organizações das quais os profissionais fazem parte, como também para o modo como atuam na área, que demanda inovações e reestruturações. Neste sentido, poucos estudos foram feitos procurando identificar como e se ocorre aprendizagem nesse tipo de profissional de RH, que se reúnem na busca de interação e discussão sobre a área. Partindo de tal pressuposto, este estudo teve como intenção desenvolver uma pesquisa que respondesse ao seguinte problema: *“Como ocorre o processo de aprendizagem de profissionais de Recursos Humanos inseridos em grupos de discussão?”*

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O tema dentro do qual se situa este estudo é o processo de aprendizagem de profissionais de Recursos Humanos inseridos em grupos de discussão. O estudo foi realizado com um grupo o grupo RH Executivos – RS existente há mais de oito anos que interage na busca de discussões sobre a área.

1.2 OBJETIVOS

Apresentam-se, neste tópico, o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam o desenvolvimento deste estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Compreender e analisar se há e como ocorre o processo de aprendizagem de profissionais de Recursos Humanos a partir participação dos mesmos no grupo RH Executivos – RS.

1.2.2 Objetivos específicos

- Compreender as expectativas e as percepções dos participantes em relação ao grupo e de que modo isso impacta na aprendizagem deles;
- entender as formas de participação e interação, bem como as trocas e compartilhamentos entre os indivíduos no grupo e como isso influencia na aprendizagem desses profissionais;

- identificar e analisar elementos do grupo que estejam facilitando ou dificultando o processo de aprendizagem dos indivíduos inseridos no mesmo;
- compreender de que modo são percebidas pelos participantes do grupo as possibilidades de aplicação do que foi aprendido em termos de RH e como se dá este tipo de aprendizagem.

2 JUSTIFICATIVA

Estudos em relação à aprendizagem ganham cada vez mais importância no cenário atual, pois as organizações, visando competir com suas concorrentes de modo a sobreviver e crescer no mercado, estão traçando estratégias que possibilitam facilitar o processo de aprendizagem entre os seus membros. De um modo geral, seus gestores e funcionários precisam aprender a lidar com as constantes mudanças. A partir desta realidade, a aprendizagem tornou-se central em um tempo em que é fundamental a constante atualização, em busca de inovação e de novas perspectivas de atuação. Além disso, os modelos de aprendizagem têm apontado para além dos processos de educação formais, ganhando espaço para os ambientes informais. Neste sentido, a alternativa de desenvolver discussões em grupos é um importante instrumento no desenvolvimento da aprendizagem individual e coletiva.

Tradicionalmente, os estudos sobre aprendizagem de gestores valorizavam mais processos formais, nos quais se acredita que os processos de aprendizagem ocorriam isolados ao dia-a-dia dos gestores, especialmente nas salas de aula, por meio da transferência de conhecimentos armazenados e que são utilizados posteriormente. Hoje, estudos têm reforçado que a aprendizagem ocorre em diversas circunstâncias como parte do dia-a-dia dos indivíduos (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

Na área de Recursos Humanos, pelo fato de trabalhar diretamente com as pessoas dentro do contexto organizacional, as discussões têm fundamental relevância, uma vez que a área encontra-se ainda em transição para muitas empresas, passando de uma atuação operacional a uma função mais estratégica junto à cúpula organizacional. Portanto, os profissionais da área podem, a partir da interação e troca de experiências, aprenderem novos métodos, processos e políticas a fim de atuarem de modo mais eficaz em uma área que, quando bem estruturada e conduzida, pode ser um diferencial competitivo no mercado atual.

Embora haja grande importância o processo de aprendizagem grupal, como instrumento de competitividade organizacional, não há pesquisas que tratem sobre este processo no âmbito individual de profissionais de Recursos Humanos. Portanto, este trabalho cujo caráter é qualitativo e exploratório, busca compreender o processo

de aprendizagem de alguns executivos de Recursos Humanos inseridos em um grupo de discussão.

O interesse da pesquisadora neste estudo é devido sua formação em Dinâmica dos Grupos pela SBDG (Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos) concluída em dezembro de 2008. A pesquisadora ficou motivada em alinhar o estudo dentro de um grupo a outras duas áreas já de seu interesse: Recursos Humanos e aprendizagem.

Este trabalho visa contribuir com os demais trabalhos sobre aprendizagem já desenvolvidos pela área de Recursos Humanos da EA da UFRGS, bem como, colaborar com este campo de conhecimento que não tem sido muito explorado, principalmente quando se trata de aprendizagem de indivíduos inseridos em grupos informais no contexto nacional. Já para a comunidade de Recursos Humanos, este trabalho poderá trazer o entendimento sobre o que de fato tem sido discutido, podendo haver uma comparação entre discurso e prática.

O estudo, portanto, é dividido em sete capítulos a contar dos dois iniciais já apresentados. O capítulo 3 busca discutir acerca da aprendizagem. Neste item, são abordados os seguintes tópicos: contribuição do estudo sobre aprendizagem organizacional em uma perspectiva sócio-cultural para a compreensão do fenômeno; aprendizagem como prática social através do pensamento, da reflexão e da experiência; aprendizagem situada; uma nova visão de aprendizagem defendida por Elkjaer (2004): o terceiro caminho; e ambientes organizacionais: fatores que facilitam e que dificultam o processo de aprendizagem.

No quarto capítulo, discorre-se acerca dos novos desafios da área de Recursos Humanos. A metodologia empregada no desenvolvimento desta dissertação é destacada no capítulo 5. Por conseguinte, apresenta-se uma caracterização do grupo, bem como, o seu histórico e estatuto. O capítulo 7 busca discutir e analisar os resultados das entrevistas e das observações que foram realizadas, que são apresentadas por meio das seguintes categorias: o grupo RH Executivos – RS, formas de participação e interação, compartilhamento e trocas, estrutura do grupo, ambientes externos e aprendizagem em Recursos Humanos. Por fim, o capítulo 8 apresenta as considerações finais do estudo, bem como, suas limitações e sugestões para possíveis pesquisas.

3 A APRENDIZAGEM

A partir de várias perspectivas, definições e abordagens é que a aprendizagem tem sido estudada. Entretanto, há dois focos que se destacam: a aprendizagem de crianças, estudada principalmente por autores de correntes pedagógicas cujos estudos não interessam ao presente trabalho, e a aprendizagem de adultos. Nesta, Merriam e Caffarella (1999) analisam as principais abordagens de aprendizagem que têm sido estudadas, cada qual trazendo diferentes orientações e contribuições teóricas. As autoras buscam organizar as perspectivas em relação aos seus diferentes pressupostos, classificando e examinando cinco orientações: Comportamental, Cognitiva, Humanista, Social e Construtivista. Na abordagem comportamental, a aprendizagem é manifestada através da mudança de comportamento, sendo que o meio define como o indivíduo comporta-se a determinada situação.

A aprendizagem numa perspectiva cognitiva considera que o indivíduo não é passivo, ele organiza e dá significado aos fatos. A aprendizagem ocorre a partir da aquisição de dados, fatos e conhecimentos práticos acumulados. Tal aquisição é estocada em algumas formas de memória. Sendo assim, o maior esforço do aprendiz é adquirir e estocar seu próprio comportamento mental para quando necessário utilizá-lo ou se referir ao mesmo (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

Na teoria humanista, o sujeito assume o controle sobre o seu modo de aprender, fazendo parte este processo de sua própria escolha, com base em suas necessidades, objetivos e desejos (ZAMBERLAN, 2006). Já a idéia central da perspectiva social é que todas as pessoas devem socializar-se (adquirir a cultura onde nasceram). A aprendizagem é vista como interação da soma do ambiente e do comportamento, ocorrendo a partir da observação de pessoas no meio, como por exemplo, o meio onde trabalham. Enfatiza-se a interação e a participação com outros indivíduos no compartilhamento de atividades, de problemas, de soluções, entre outras situações. (ELKJAER, 2001)

A abordagem construtivista, por sua vez, de acordo com Merriam e Caffarella (1999), abarca várias perspectivas, apesar de ser rotulada como “construtivista” porque compartilha da mesma premissa acerca da aprendizagem, definida como uma

dinâmica de construção de significados. Além da premissa básica supracitada, os estudiosos do construtivismo divergem em relação à natureza do contexto, ao papel da experiência, a importância sobre o que é o conhecimento, e se o processo de formular significado é principalmente individual ou social. As autoras percebem que aspectos referentes ao construtivismo e à aprendizagem de adultos podem ser analisados na aprendizagem transformadora, na aprendizagem pela experiência, na prática reflexiva e na aprendizagem situada, sendo que alguns destes temas são posteriormente discutidos.

Hirschle e Mattos (2007) defendem que a aprendizagem, a partir da perspectiva construtivista, é definida como o conhecimento construído de modo compartilhado na prática e no diálogo interpessoal, enquanto que o processo de aprendizagem é traduzido como uma construção de significados que ocorrem por meio de ações, experiências e interações. Os autores enfatizam, ainda que, tais conceitos divergem do pressuposto “instrucionista” da aprendizagem, que trata o conhecimento como algo possível de ser transferido. Na acepção de Gherardi e Nicolini (2001), o termo participação, nesta abordagem, merece atenção, uma vez que a aprendizagem é vista como um processo não alocado na mente dos indivíduos, mas sim, na participação dos mesmos em atividades sociais.

Outro importante autor que discute a aprendizagem dos adultos é Mezirow (1991), que enfatiza as formas pelos quais os indivíduos estabelecem sentido ou significado acerca de suas experiências. Conforme Mezirow (1991), as pessoas necessitam compreender suas experiências para que ajam de modo coerente com as situações. Deste modo, a aprendizagem refere-se a uma nova ou revisada interpretação sobre a experiência que permite guiar, conseqüentemente, as ações humanas. Através da reflexão, os indivíduos podem avaliar e, caso percebam a necessidade, alterar alguns significados que tenham construído no passado. Mezirow considera, sobretudo, a natureza emancipatória na fase adulta, focando-se em mudanças de consciência.

Além da aprendizagem individual, o termo passou também a ser utilizado em ambientes organizacionais, tanto em termos teóricos, como em práticos, sendo denominado de aprendizagem organizacional, campo este que também tem trazido contribuições ao entendimento do fenômeno. Easterby-Smith e Araújo (2001) afirmam que a aprendizagem organizacional faz parte dos estudos gerenciais há

décadas; porém, tornou-se de fato amplamente reconhecida nos dez últimos anos. Entre as principais ênfases acerca do tema, destacam-se: a aprendizagem como um processo técnico e a aprendizagem como um processo social.

A perspectiva técnica refere-se à aprendizagem organizacional como o processamento, bem como a interpretação ou resposta a algo, a informações quanti ou qualitativas que ocorrem tanto dentro como fora do contexto organizacional sendo, de modo geral, explícitas e de domínio de todos. O foco é o processo e aprendizagem como uma aquisição individual de conhecimento e habilidades (metáfora de aquisição); a mente é vista como um container, sendo que o conhecimento é entendido como uma substância, e a aprendizagem é vista como a transferência e agregação daquela à mente. Tal abordagem é encontrada em programas formais de ensino (HAGER¹, 2004 *apud* ELKJAER, 2004).

Na visão social, a aprendizagem organizacional objetiva-se a reconhecer o modo com que os indivíduos atribuem significado a suas experiências advindas do trabalho. A aprendizagem, segundo esta definição, pode ser retratada por meio da metáfora da participação, ou seja, consiste num processo de aprendizagem que se dá especialmente, fora da mente dos indivíduos e de contextos formais de educação, mas dentro do cotidiano do trabalho e da vida organizacional (ELKJAER, 2004).

Tanto a aprendizagem individual como a aprendizagem organizacional são temas essenciais aos gestores, uma vez que se relacionam com a capacidade para promover e utilizar a aprendizagem como um benefício à organização, sendo confrontados com as mudanças contínuas.

Na literatura acerca do tema, duas visões diferentes são encontradas: as organizações de aprendizagem (AO), que é a capacidade de aumentar a aprendizagem na prática e a aprendizagem organizacional (AO), que envolve reflexão e crítica de vários processos de aprendizagem, bem como, de teorias as quais os informam (TSANG², 1997; EASTERBY-SMITH³; LYLES, 2003, *apud* VINCE; SALEEM, 2004).

¹ HAGER, P. Conceptions of learning and understanding learning at work. *Studies in Continuing Education*, 26(1), p. 3–17, 2004.

² TSANG, E. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50 (1): 73-89, 1997.

³ EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (eds). *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford : Blackwell Publishing Ltd., 2003.

Pelo fato de o presente estudo adotar alguns elementos da perspectiva social-cultural e construtivista do processo de aprendizagem, realizar-se-á, na seqüência deste trabalho, as seguintes discussões: contribuição do estudo sobre aprendizagem organizacional em uma perspectiva sócio-cultural para a compreensão do fenômeno; aprendizagem como prática social e reconstrução da experiência; aprendizagem situada; o terceiro caminho (ELKJAER, 2004); e ambientes organizacionais: fatores que facilitam e que dificultam o processo de aprendizagem.

3.1 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA PERSPECTIVA SÓCIO-CULTURAL PARA A COMPREENSÃO DO FENÔMENO

A aprendizagem é vista sob a ótica sócio-cultural segundo diversos autores, como é o caso de Cook e Yanow (1993), Brown e Duguid (1995) e Wenger⁴ (1998). Embora cada um destes autores foque-se em uma das perspectivas – cultural ou social – percebe-se que as mesmas possuem traços semelhantes e que a complementação entre ambas permite um melhor entendimento para os assuntos sobre aprendizagem baseado na prática, aprendizagem situada que é apresentado no tópico seguinte.

A aprendizagem é estudada pelo prisma da sociologia como um processo que busca, a partir da participação e interação, suprir e manter o próprio contexto de aprendizagem (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). A perspectiva social focaliza a aprendizagem organizacional como o modo pelo qual as pessoas atribuem significado as experiências advindas de seu trabalho. Tais experiências são de fontes explícitas ou implícitas. A aprendizagem, neste caso, é algo emergente de interações sociais que geralmente sucedem no ambiente natural de trabalho. Em relação às informações explícitas, envolve um processo de retirar significado dos dados,

⁴ WENGER, E. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. New York: Cambridge University Press, 1998.

enquanto que as informações tácitas abarcam práticas estabelecidas, observação e conexão de profissionais e socialização dos mesmos em comunidade de prática⁵ (BLACKER⁶, 1993; LAVE⁷, 1993 *apud* EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001).

Wenger (2003) admite que a aprendizagem sobre o prisma social pode ser considerada como um jogo entre competências sociais e experiência pessoal. Neste sistema de aprendizagem, há íntima relação entre os indivíduos e o meio onde eles participam, envolvendo assim, transformações individuais com evolução de estruturas sociais. Neste contexto, há diferentes modos de participação, sendo que o autor distingue entre três formas de pertencimento, a saber: comprometimento, imaginação e alinhamento.

O comprometimento consiste no engajamento em que uma pessoa tem com outra e com o mundo, compartilhando, com isso, a experiência de seu ser. A partir deste, aprende-se o que se pode fazer e como o mundo reage às ações realizadas. Outra forma de pertencimento é a imaginação, que é a construção de imagens que os indivíduos fazem acerca de si mesmos, das comunidades as quais são membros e do mundo. Tais imagens são essenciais ao senso que o indivíduo tem de si mesmo, bem como, a sua participação no mundo social. O alinhamento permite que as atividades sejam alinhadas a outros processos do próprio comprometimento a fim de realizar determinados objetivos. Em relação a estas formas de pertencimento, o autor enfatiza que cada uma contribui de modo diferente com a constituição do sistema de aprendizagem social e com as identidades individuais. Além disso, cada um dos modos requer formas diferentes de trabalho. Diante disso, pode-se dizer que os modos podem ser tanto conflitantes como complementares, dependendo de como são interpretados e utilizados (WENGER, 2003).

Easterby-Smith e Araújo (2001) argumentam que alguns dos principais estudiosos desta corrente atribuem à aprendizagem organizacional um caráter

⁵ Vários são os conceitos que buscam descrever as comunidades de prática. Lave e Wenger (1991) defendem a aprendizagem como sendo um processo de interação informal e social situado, em contradição a um processo mecanicista de transmissão meramente cognitiva do conhecimento. As comunidades de prática, para estes autores, são um fenômeno construtivista e situacional aonde se torna evidenciada a teoria da aprendizagem situada. A partir desta, a teoria da participação periférica legitimada é estudada. Esta explica sobre a aprendizagem dos novos membros de uma comunidade que se comprometem por meio de sua atividade perante a comunidade, promovendo assim, um processo de formação de identidade.

⁶ BLACKER, F. Knowledge and the theory of organizations: organizations as activity systems and the reframing of management. *Journal of Management Studies*, 30, p. 863-884, 1993.

⁷ LAVE, J. The practice of learning. In: CHAILIN, S.; LAVE, J. *Understanding practice: perspectives on activity and context*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

socialmente construído, sendo um processo político e estando envolvida na cultura da organização. De acordo com Antonello e Godoy (2007), a sociologia explica a aprendizagem social como sendo um processo o qual abarca as relações sociais (conjunto de instituições sociais) e a aprendizagem em si mesma (instrumento cultural desenvolvido através de práticas aptas de trabalho de cunho cultural).

Uma das contribuições percebidas por Easterby-Smith *et al.* (2004) no campo da aprendizagem organizacional foi a introdução da abordagem sócio-cultural na qual autores como Brown e Duguid⁸ (1991) e Cook e Yanow (1993) tiveram um importante papel em sua construção. Tal perspectiva foi desenvolvida principalmente em função de uma reação quanto ao domínio de modelos de aprendizagem com foco na psicologia cognitiva e na ciência da administração, uma vez que agrega ao significado de aprendizagem o contato humano dentro do contexto social como gerenciador e substancial à aprendizagem organizacional.

A cultura organizacional, vista pela abordagem do simbolismo e da construção social, é entendida como um processo contínuo por meio de crenças, símbolos, valores e padrões de ação intencional pelos quais os sujeitos inseridos num contexto organizacional, aprendem, produzem e recriam. A cultura é caracterizada como sendo concomitantemente, objetiva e subjetiva, material e imaterial e permanente e efêmera (STRATI, 1998). A aprendizagem organizacional vista com base na perspectiva cultural, relaciona-se a um conjunto de sentimentos, crenças e valores, vinculados a artefatos como símbolos, metáforas, rituais e mitos, que são criados, herdados e compartilhados entre um grupo de indivíduos, os diferenciado de outros grupos (COOK; YANOW, 1993). As bases etimológicas e ontológicas da perspectiva cultural levaram Cook e Yanow (1993) a pesquisar a empresa produtora de flautas Powell. Por meio desta investigação, os estudiosos compreenderam que o processo de fabricação de flautas não se dava apenas pela mera fabricação das mesmas, mas sim, através de um grupo de pessoas que interagem, fazendo parte das flautas, compartilhando tanto os atos, como as linguagens, artefatos, artes, culturas e experiências. Tal estudo, muito utilizado e citado por autores que tratam desta perspectiva, revela que a aprendizagem e a cultura estão interligadas à medida que o conhecimento para a produção de algum bem (exemplo flautas) ou até mesmo na realização de alguma atividade (exemplo jogar basquete ou executar uma sinfonia)

⁸ BROWN, J.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: Towards a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, v.2, n.1, p.40-57, 1991.

não se encontra num indivíduo, porém, na organização como um todo. A organização não nasceu com este tipo de conhecimento, mas teve que aprendê-lo.

Strati (1998) relaciona a cultura organizacional ao simbolismo organizacional. O autor refere-se ao simbolismo organizacional como perspectiva da sociologia do conhecimento cujo foco é o processo de negociação, linguagem, ideologias, crenças e emoções. Esta abordagem caracteriza os símbolos, a partir das seguintes dimensões:

- o símbolo define tanto o objeto como sua relação simultaneamente e a construção dos mesmos dá-se por meio dos grupos e organizações;
- o entendimento dos símbolos ocorre pela interpretação negociada dos códigos organizacionais específicos, que não podem ser gerais, uma vez que os códigos gerais não possibilitam decifrar os símbolos, pois estes precisam ser interpretados;
- os símbolos somente podem ser aprendidos pelo sujeito ou grupo se são utilizados na realidade organizacional, caso contrário, não possuem sentido.

De acordo com Czarniawska (2001), o conceito de aprendizagem no campo da antropologia não aparece com muita frequência. Porém, tal relação pode ocorrer na medida em que o termo cultura, para alguns antropólogos, muitas vezes, pode ser substituído pelo de organizações, pois possuem praticamente o mesmo significado. As organizações analisadas pelo prisma da antropologia são vistas como processo ao invés de estrutura, que era tradicionalmente considerada. A autora afirma ainda que a aprendizagem neste contexto aparece principalmente nas seguintes áreas: antropologia cognitiva ou psicológica (antropologia do conhecimento) cujos fundadores são Durkheim e Mauss e na cultural, mais fortemente representada pela antropologia simbólica de Geertz. A antropologia do conhecimento dá-se a partir de narrativas que imitam a vida social, representando a complexidade de conexões existentes, enquanto que a antropologia do simbolismo, conforme aborda Strati (1998), considera a cultura não como um dos componentes constitutivos de uma organização, mas a constituição da organização em si.

Os estudos acerca da cultura não se focam apenas na cultura em si ou em seus elementos, mas naquilo que as pessoas realizam coletivamente. Neste sentido, a aprendizagem organizacional é o desenvolvimento e a atuação coletiva, entre outras palavras, um sentido compartilhado da imagem ou identidade. O foco da perspectiva

cultural centra-se: na coletividade; nos atos e interações interpessoais; nos objetos que são o foco destes atos; nas linguagens utilizadas durante os atos; conjuntamente com os sentidos específicos dos vários artefatos para os autores na situação; nos métodos que buscam interpretar tanto o acesso como a análise destes dados. A autora afirma que o conceito de cultura não se restringe apenas a um grupo de pessoas, mas sim, dos artefatos criados por estas, incluindo as crenças, os valores, os mitos, entre outros. Desta forma, pode-se dizer que esta abordagem metodológica enfatiza os atos, artefatos físicos e a linguagem (YANOW, 2000).

Com o propósito de acessar e analisar os elementos observáveis (atos, linguagem e objetos) sob a perspectiva cultural, utiliza-se uma metodologia interpretativista cujo foco sobre as seguintes relações, conforme Yanow (2000): (a) O caráter construtivo das relações entre artefatos e seus criadores, no qual os primeiros são vistos como “incorporando” as intenções (“mente” ou “consciência”) dos últimos; (b) O caráter simbólico ou representacional das relações entre artefatos e os sentidos incorporados.

A perspectiva cultural sobre a aprendizagem refere-se aquilo que se pode ver quando se olha para o que as pessoas fazem (YANOW, 2000). A partir deste entendimento, pode-se dizer que a aprendizagem ocorre à medida que se tem contato com a prática de alguém, de algum grupo ou comunidade e que se interpreta sobre o mesmo. Para tanto, é necessário, estar presente neste contexto social e buscar compreender os fenômenos apresentados, que muitas vezes, são simbolizados por meio de ritos, mitos ou rituais.

A partir da revisão de literatura apresentada, podem-se relacionar as perspectivas sociais e culturas, pois, de acordo com Gherardi (2005), a abordagem sócio-cultural da aprendizagem está presente tanto no cotidiano das organizações, como das pessoas e dos grupos, porque há a criação de conhecimento a partir da negociação de palavras, ações, situações e artefatos. Os sujeitos aprendem quando participam e contribuem para o mundo o que é social e culturalmente estruturado e reconstruído de modo contínuo. Neste contexto, criado de ações e interações coletivas, elementos como crenças, valores, artefatos, linguagem, rituais, ritos, rotinas, significado, memória, conhecimento, mudanças de cognição e conduta são evidenciados.

3.2 APRENDIZAGEM COMO PRÁTICA SOCIAL ATRAVÉS DO PENSAMENTO, DA REFLEXÃO E DA EXPERIÊNCIA

Na acepção de Groop (2003), a relação entre conhecimento prático e prática social está presente desde a *phronesis*, a chamada sabedoria social que Aristóteles e Platão já exercitavam ao observar a interação social como variável da aprendizagem. Cabe explicar que antes da prática em si, a reflexão e o pensamento são essenciais. Para melhor compreender estes fenômenos, realiza-se a seguinte explanação de Elkjaer:

Refletir e pensar são esforços intencionais que buscam descobrir conexões específicas entre nossas ações e as conseqüências resultantes, de modo que os dois elementos tornam-se contínuos. Esse processo permite a uma pessoa agir com um objetivo em vista, ou seja, de maneira proposital. Podemos também dizer que a aprendizagem inicia-se por meio do pensamento (tendo um fim, um propósito) resulta em pensamento adicional, capacitando o aprendiz a alcançar novos objetivos etc. Portanto, a ação é uma condição necessária para o pensamento, embora não seja uma condição suficiente. Pensamento, no entanto, requer uma linguagem (ELKJAER, 2001, p. 113).

Para Dewey (1959, p.15): “um pensamento ou idéia é a representação mental de algo não realmente presente; e pensar consiste na sucessão de tais representações”. Segundo o autor, o ato de pensar deve ser dirigido por uma finalidade, uma busca por solução. Assim, “a natureza do problema a resolver determina o objetivo do pensamento e este objetivo orienta o processo do ato de pensar” (1959, p.24). Neste sentido, o pensamento necessita ser provocado, ou seja, o indivíduo deve estar predisposto a pensar, a investigar. Diferentemente, do pensamento não orientado, desordenado ou mal orientado, há o pensamento reflexivo que Dewey considera como um “pensar bem”, “uma espécie de pensamento que consiste em examinar mentalmente o assunto e dar-lhe consideração séria e consecutiva” (1959, p.13).

De acordo com Granovetter (1985), a prática auxilia a reviver as condições “enterradas” das organizações. Nestas barreiras permeiam dois tipos de conhecimentos: o “sticky”, que é um tipo de conhecimento que se dá dentro das barreiras organizacionais e o “leakiness” que representa a perda de conhecimento através das barreiras que “cercam” a empresa para seus competidores. É relevante expor que estes dois tipos de conhecimento podem ser complementares. Brow e

Duguid (1995) mencionam que a prática, internamente, desenvolve barreiras de caráter epistemológico entre diferentes comunidades, permitindo assim, a constituição uma complexa organização.

Lave e Wenger (1991) defendem a idéia de que a aprendizagem dos indivíduos ocorre quando os mesmos participam da prática social. Além disso, as pessoas aprendem não somente por intermédio da execução de algumas tarefas, bem como, pela criação de relacionamentos sociais com alguns indivíduos em circunstâncias específicas. Os autores mencionam também que tanto as tarefas, como as atividades e os entendimentos formados pelas pessoas acerca das coisas possuem significados em sistemas mais amplos, os quais são desenvolvidos em comunidades sociais.

Gherardi (2000) afirma que a aprendizagem através da participação possibilita focar na prática cotidiana, aprendizagem que ganha espaço no fluxo da experiência, tendo ou não consciência disso. Em qualquer ambiente organizacional, elementos como trabalho, aprendizagem, inovação, comunicação, negociação, conflitos em relação a objetivos, sua interpretação e história estão co-presentes na prática.

Boa parte do *know-how* relevante que possibilita distinguir um profissional experiente de um principiante é adquirido no cotidiano através da ação e reflexão, ou seja, à medida que se pensa sobre o que e o porquê de estar se fazendo algo, além de expressar-se sobre isso por meio de conversas com outras pessoas. Os autores defendem a comunicação interpessoal e a prática contínua como os principais elementos da aprendizagem de membros inseridos em contextos organizacionais. Eles declaram que os indivíduos somente aprendem quando têm oportunidade para participarem da prática (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA,1998).

Corroborando com esta explanação, Lave e Wenger (1991) apontam que as pessoas necessitam participar de atividades a fim de abstraírem a cultura da prática. Ademais, os indivíduos assimilam especificidades da prática através observação e da imitação. Gherardi e Nicolini (2001) definem a participação como uma aprendizagem que vai além das mentes dos indivíduos para a participação que estes têm em atividades sociais. Os autores determinam ainda a utilização do termo *leaning-in-organizating* em detrimento do *organizational learning*, uma vez que estudam o aprender e o organizar como atividades não distintas inseridas no campo

da prática. Outro conceito abordado pelos estudos sociológicos no âmbito da aprendizagem trazido pelos autores é o de reflexividade.

Para Gherardi e Nicolini (2001), a reflexividade ocorre a partir da interrupção do fluxo de experiência e o indivíduo reflete acerca do conhecimento que foi adquirido. A reflexividade é uma trajetória a qual possibilita perceber as ações realizadas e auxilia no desenvolvimento do processo de institucionalização do conhecimento. A principal característica da reflexividade é ajudar no ajuste dos objetos do conhecimento adquirido, bem como, dos resultados que são ou não esperados.

Elkjaer (2001, p.113) faz a seguinte explanação sobre a experiência:

(...) a experiência não deriva de mera atividade, mero fazer, e não é baseada em qualquer mudança, mas numa mudança que implique reflexão sobre ações anteriores, com o fim de antecipar conseqüências futuras. A simples participação na prática, na ação, não cria aprendizagem. Uma pessoa está aprendendo quando é possível refletir sobre suas ações e reorganizar, assim como reconstruir experiência, por meio de um processo contínuo de reflexão – pensamento – como um meio de ação.

Para Dewey (1976), há uma íntima relação que se faz necessária entre a experiência e a educação. Percebe-se, por meio destas definições, uma inter-relação entre prática, experiência e reflexão. Tais conceitos são os norteadores da teoria da aprendizagem situada, apresentada na seqüência.

3.3 APRENDIZAGEM SITUADA

Antes de compreender o que seja de fato uma aprendizagem situada, é necessário realizar uma distinção de outro conceito que é a aprendizagem curricular. Esta relaciona-se com todas as oportunidades ofertadas aos indivíduos que persistem uma mesma ocupação em suas carreiras. Tais oportunidades referem-se ao que é ensinado durante a fase escolar “currículo aprendido” e o “currículo situado” das comunidades das quais os indivíduos fazem parte durante a vida profissional, em outras palavras, são todas as ocasiões formais e informais que geram aprendizagem no cotidiano organizacional. A aprendizagem curricular é característica de uma

comunidade específica, não podendo ser analisado separadamente da relação social que forma a participação periférica legítima na comunidade (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998)

Gherardi, Nicolini e Odella (1998) diferenciam a aprendizagem curricular da aprendizagem situada. A primeira representa as oportunidades de determinada ocupação, já a segunda, evidencia o fato de haver um conjunto local de características materiais, econômicas, sociais e simbólicas do sistema de práticas e atividades de trabalho.

Em oposição à perceptiva psicológica cognitiva acerca da aprendizagem que ocorre em meios formais e institucionais, boa parte dos estudiosos das teorias de aprendizagem situada, como é o caso de Lave⁹ (1988), Orr¹⁰ (1990), Lave e Wenger (1991) e Brown e Duguid (1991) são da área de educação, em outras palavras, eles buscam reescrever a teoria educacional diferindo-a da cognição individual. Para isso, seus trabalhos estão atrelados aos das vidas cotidianas e da cultura social e a aprendizagem situada representa mais do que “processamento de informações e transferência de culturas e atitudes certas”. Neste contexto, a aprendizagem deixa de ser compreendida no âmbito do indivíduo para a prática social da vida organizacional (ELKJAER, 2001, p. 107).

A aprendizagem situada analisa a aprendizagem e o conhecimento como processos advindos das práticas diárias dos contextos organizacional, social e familiar. Com base neste entendimento, a aprendizagem e o conhecimento não podem ser separados das práticas cotidianas. Neste sentido, a aprendizagem deve ser estudada conjuntamente com a atividade, alterando assim, as metodologias utilizadas nas pesquisas sobre o tema. E tal mudança não tem sido acompanhada por muitos autores que negligenciam aquilo que é apresentado na literatura (HANDLEY *et al.*, 2007).

Handley *et al.* (2007, p. 174) expõem que uma das deficiências da literatura acerca do tema é “a ausência de estrutura conceitual e metodológica que vincule os

⁹ LAVE, J. *Cognition in practice: mind mathematics, and culture in everyday Life*. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

¹⁰ ORR, J. *Sharing knowledge, celebrating identity: community memory in a service culture*. In: Middleton, D. S., and Edwards, D. (eds.), *Collective Remembering*. CA: Memory in Society, Sage, Beverley Hills, 1990.

conceitos de participação, identidade e prática nas formas as quais informam as atividades de pesquisa”.

Ao desenvolverem a perspectiva da aprendizagem situada, os autores afirmam que os aprendizes aprendem com outros e, através da participação na prática, negociam e renegociam significados. A participação é fundamental à aprendizagem situada desde o desenvolvimento das identidades das pessoas, até as práticas de acordo com as oportunidades de participação a elas disponíveis. Percebe-se com isso, que a participação não é um mero evento, pois envolve os meios dos indivíduos compreenderem, considerarem e concordarem com as normas, comportamentos e valores das comunidades das quais fazem parte. Apesar da definição do termo comunidade de prática não ser contemplado na aprendizagem situada, alguns exemplos ilustram a aprendizagem dentro de pequenas comunidades (LAVE; WENGER, 1991).

Lave e Wenger (1991) afirmam que ao enfatizar sobre identidade, há pouca elaboração sobre o assunto na literatura da aprendizagem situada, principalmente, como tais identidades são desenvolvidas e compartilhadas através das influências contextuais e sociais. Em relação à prática, os autores discorrem que a prática ocorre socialmente, sendo que os membros ao ingressarem em uma comunidade, de modo gradativo assemelham a idéia de o que constitui as práticas existentes na comunidade. Contribuindo, Handley *et al.* (2007) argumentam que as práticas são manifestadas através da linguagem, de *scripts*, da definição de papéis, de comportamentos, além de outros artefatos explícitos e valores de caráter implícito. Os indivíduos não imitam necessariamente estas práticas, pois depende das influências situacionais, que fazem com que eles se adaptem, transformem ou rejeitem tais práticas.

A teoria da aprendizagem situada (STL) foi caracterizada por Fox (1997) segundo nove pontos os quais são apresentados na seqüência:

- O processo de aprendizagem, não como um “mentalismo”, mas sim, é um fenômeno mental, ocorrendo socialmente numa relação que se dá na situação social e material. A social não é nem reduzida a interações entre as mentes individuais independentes, tampouco é desassociada dos aspectos materiais.
- A aprendizagem não é um problema individual, mas sim, com uma abordagem que ocorre dentro de contextos formais de educação, sendo

resultado de tais sistemas, bem como, de práticas sociais de seus ensinamentos profissionais.

- O processo de aprendizado culturalmente mais significativo não ocorre apenas em realidades formais de educação. Mas também, fora dos locais de educação formal, por meio do dia-a-dia, em particular, tal como Lave e Wenger (1991) afirmam, em comunidades de prática.
- Pesquisas realizadas pela perspectiva da SLT não são dirigidas através da improvisação de práticas educacionais de educadores, terapeutas, pesquisadores, entre outros, desde que não sejam dirigidas a realidades formais de instituições que tais profissionais ocupam e praticam suas atividades, bem como, onde constroem seus “repertórios”.
- A mente não é um container que espera para ser preenchido, mas sim, uma mente em ação no mundo cotidiano. Desenvolve-se com isso, um conhecimento e aprendizagem concomitantemente, internacionais, com aspectos tanto materiais, como sociais.
- O processo de aprendizagem é um processo de geração de conhecimento, o qual não está desassociado da “situada”, do contexto, do desempenho social com ferramentas providas pela própria vida.
- O processo de conhecimento é produzido por meio de contextos sociais e situado materialmente, mais do que sendo apenas agregado.
- A teoria SLT, embora também produza um conhecimento profissional, não busca tornar legítimo as estruturas e práticas profissionais de ensino e pesquisa e ministrar aulas no ensino público de educação. Contrária a tal idéia, STL desenvolve seu processo de educação, de suas pesquisas de modo de que o conhecimento seja legitimado.
- Esta teoria não é aplicada, necessariamente, a teoria e práticas educacionais, embora isso também seja possível. O enfoque principal está centrado na prática social cotidiana sem, por sua vez, desconsiderar questões práticas ao longo do valor do conhecimento que é ensinado.

Percebe-se, por conseguinte, que a teoria da aprendizagem situada vai além da teoria tradicional de aprendizagem, complementando-a. Cabe ressaltar a teoria tradicional tem um caráter mais formal, enquanto que a situada a predominância é a

informalidade. A partir da compreensão destes conceitos, faz-se relevante entender sobre a nova visão de aprendizagem definida por Elkjaer (2004).

3.4 UMA NOVA VISÃO DE APRENDIZAGEM DEFENDIDA POR ELKJAER (2004): O TERCEIRO CAMINHO

Além da interação destas perspectivas social e cultural, uma terceira abordagem acerca da aprendizagem organizacional foi apresentada por Elkjaer (2004), sendo denominada de terceiro caminho. As duas visões antecessoras a esta nova perspectiva podem ser entendidas como duas metáforas, denominadas por Sfard¹¹ (1998 *apud* ELKJAER, 2004) como metáfora de aquisição e metáfora de participação, já apresentadas anteriormente.

Vale lembrar que a metáfora de participação foca-se na participação dos indivíduos dentro da vida e trabalho organizacional, o “como” e “o que” da aprendizagem parecem desaparecer dentro desta abordagem. Esta metáfora tem sido conhecida com diversos nomes na área da aprendizagem, tais como aprendizagem situada (BROWN; DUGUID, 1991; RICHTER¹², 1998), aprendizagem social (Elkjaer, 2001, 2004), aprendizagem como um processo social (COOK; YANOW, 1993) e aprendizagem baseada na prática (GHERARDI, 2000).

Ainda na metáfora da participação, os conceitos de investigação e de pensamento reflexivo (mesmo significados) e experiência, trazidos por Dewey (1959) em seus trabalhos, contribuem para o entendimento do como ocorre a aprendizagem. Segundo Dewey¹³ (1958), a experiência pode ser definida como a transação entre indivíduo e ambiente, sendo tanto um processo como um produto. Tal conceito compreende a aprendizagem como um processo de vida e o resultado que se tem disso.

Já os conceitos de investigação reflexiva e pensamento crítico referem-se ao pensamento como modo de investigação, de uma ação reflexiva que busca a

¹¹ Sfard, A., On two metaphors for learning and the dangers of choosing just one. *Educational Researcher*, 27, p. 4-13, 1998.

¹² RICHTER, I. Individual and organizational learning at the executive level. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 299-316, 1998.

¹³ DEWEY, John. *Experience and nature*. New York: Dover Publications, 1925/1958.

resolução de problemas ou situações particulares. Se há situações semelhantes, é possível que tais experiências sejam transferidas para outras situações e problemas. (DEWEY, 1959).

Incorporado a tais conceitos, a noção de mundos sociais contribui para o entendimento da nova perspectiva de aprendizagem apresentada por Elkjaer (2004). No entendimento do autor, os mundos sociais “não são unidades ou estruturas, mas perfazem uma forma reconhecível de ação e interação coletiva compartilhada pelo compromisso individual” (ELKJAER, 2004, p. 428).

Strauss¹⁴ (1993, *apud* ELKJAER, 2004) ao invés de reconhecer a ação e interação nos mundos sociais, desenvolve os seguintes conceitos: trajetória e matrix condicional. Trajetória pode ser identificada como um caminho pelo qual pode ser entendido um curso de eventos históricos, já a matrix condicional pode ser identificada como as condições pelas quais os atores interagem e os resultados de tais interações. O entendimento acerca de mundos sociais supera a noção das organizações como sistemas (metáfora da aquisição) e das organizações como comunidades de prática (metáfora da participação), uma vez que assegura por meio dos sub-conceitos de trajetória e matrix a possibilidade de ações e interações dentro das questões temporais e espaciais (história e contexto). Esta noção de tempo e espaço é inseparável, uma vez que a compreensão transacional entre indivíduo e ambiente crê numa unidade entre ambos cujo foco é o evento e não o sujeito ou o meio onde este está inserido.

Ambas as metáforas do processo de aprendizagem consideram as pessoas como subordinadas às organizações, isso por considerar as organizações como entidades sistêmicas (metáfora da aquisição) ou por distinguir os indivíduos das comunidades das quais fazem parte (metáfora da participação). Por tal razão, o autor incluiu no terceiro caminho da aprendizagem organizacional a idéia de mundos sociais. Nestes, os indivíduos e as organizações são percebidas como reciprocamente constituídas e constituindo a noção sistêmica organizacional. Para isso, as ações tanto individuais como grupais estão comprometidas com a vida e trabalho nos organizações. A metáfora da participação é expandida para esta nova perspectiva agregando a mesma o conceito de ação e pensamento, o corpo, a emoção e a intuição. Além disso, a aprendizagem é também a aquisição de capacidades e

¹⁴ STRAUSS, Anselm L. *Continual permutations of action*. New York: Aldine de Gruyter, 1993.

conhecimento, o que justifica a inclusão da metáfora de aquisição ao terceiro caminho (ELKJAER, 2004). Na tentativa de agregar as informações já apresentada de realizar uma comparação entre os três caminhos que podem ser seguidos no processo de aprendizagem, Elkjaer (2004) estabelece o seguinte quadro:

	O primeiro caminho	O segundo caminho	O terceiro caminho
Conteúdo de Aprendizagem	Para ser qualificado e entendido sobre aprendizagem	Para tornar-se um hábil praticante em organizações	Para desenvolver a experiência como parte de uma contínua transação entre indivíduos e organização.
Método de aprendizagem	Aquisição de habilidades e conhecimento	Participação em comunidades de prática	Individual e conjunto de interrogatório ou pensamento reflexivo – sendo com corpo, emoção e intuição
Relação entre indivíduo e organização	Características e possibilidade para separar em análises e práticas	Indivíduos como integrantes de comunidades de prática	Transacional – formação mútua de indivíduos e organização
Organização	Sistema	Comunidades de Prática	Mundos sociais

Quadro 1 - Três caminhos da aprendizagem organizacional.

Fonte: Elkjaer (2004, p. 430). Organizational learning: “the third way”.

Na acepção de Elkjaer (2004, p. 430), “o terceiro caminho da AO é uma tentativa para capturar a aprendizagem organizacional como ambos os desenvolvimentos individual e organizacional ao mesmo tempo”. O desenvolvimento deste terceiro caminho da aprendizagem organizacional foi estabelecida pelos conceitos de Dewey sobre experiência e investigação. O “o quê” e o “como” o processo de aprendizagem ocorre é desenvolvida nesta teoria com o acréscimo do conceito de mundos sociais e comprometimento à ação e à reação. Desta forma, o conhecimento torna-se um mero subconjunto da experiência, todavia, há a possibilidade de que estas tornam a realização do conhecimento por meio do uso tanto do pensamento como da reflexão.

Além disso, o terceiro caminho é também uma tentativa que supera a simples sistematização das duas teorias, buscando reconhecer as diferenças individuais e grupais dentro do contexto organizacional. Em suma, esta nova perspectiva sobre aprendizagem tem como ponto de vista o indivíduo, o processo de aprendizagem que

ocorre dentro dele e depois pode ser percebido por meio das rotinas. A noção de tempo e espaço recebe atenção nesta abordagem, há maior ênfase para a reflexividade e as reconstruções de experiências e de significados contribuem ao processo de aprendizagem.

Após a compreensão deste novo caminho da aprendizagem, é necessário analisar também como as organizações podem facilitar ou dificultar o processo de aprendizagem, portanto, segue breve referencial sobre este tema.

3.5 AMBIENTES DE APRENDIZAGEM DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

O grupo e o ambiente das organizações podem ser propícios ou não à aprendizagem de seus gestores. Os estudos sobre aprendizagem organizacional enfatizam principalmente as vantagens competitivas obtidas pelas empresas que investem no aprendizado de seus indivíduos e da própria organização. Neste sentido, boa parte das publicações é otimista em relação ao processo de aprendizagem, considerando que este seja natural. No entanto, é relevante ressaltar que este é um processo que deve ser construído e que possui algumas barreiras (ANTAL, LENHARDT, ROSENBROCK, 2001).

Buscando identificar o que facilita e dificulta o processo de aprendizagem, dos indivíduos, seguem os tópicos a seguir.

3.5.1 Fatores que facilitam a aprendizagem dos indivíduos em ambientes organizacionais

O contexto influenciando a aprendizagem dos sujeitos tem sido estudado por alguns autores. Antonacopoulou (2001) destaca que para que a aprendizagem efetivamente ocorra faz-se necessário que haja um clima o qual encoraje, facilite e recompense a aprendizagem.

A autora evidencia a interação entre fatores individuais (pessoais) e organizacionais (ambientais) e como tais elementos atuam no processo de aprendizagem dos sujeitos. Durante o seu estudo, verificou que os indivíduos não podem aprender a não ser que estes almejem. De tal modo, é necessário que seja reconhecida esta necessidade por parte da pessoa para que então ela motive-se ao processo.

Stewart e Stewart¹⁵ (1981), citados por Antonacopoulou (2001), mencionam quatro contextos que contribuem à aprendizagem, que são: (1) aprendiz necessita reconhecer a relação entre o que toma uma tarefa como aprendizagem e seus possíveis retornos; (2) a fim de que seja aprimorado o desempenho de suas atividades, há necessidade de que haja o *feedback*; (3) é importante a prática, principalmente, quando existe um aprendizado de uma nova habilidade; e (4) pode-se auxiliar nas áreas cujas capacidades analíticas dos indivíduos estão enfraquecidos (habilidades interpessoais, linguagem de especialidades não conhecidas, entre outras).

Ao elencar fatores que favorecem o processo de aprendizagem, Antonacopoulou (2001) baseia-se em Mumford¹⁶ (1989, *apud* ANTONACOPOULOU, 2001), que defende a necessidade de uma cultura de aprendizagem em qualquer estrutura organizacional com o intuito de estímulo a mesma. Os fatores apresentados podem ser vistos no Quadro 2.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> a) Encorajar os gerentes a identificar suas próprias necessidades de aprendizagem; b) Rever regularmente o desempenho e a aprendizagem; c) Encorajar os gerentes a estabelecer metas de aprendizagem para si próprios; d) Proporcionar feedback tanto em desempenho, como em aprendizagem; e) Rever o desempenho dos gerentes no que se refere ao desenvolvimento de outros funcionários; f) Assistir os gerentes a perceber as oportunidades de aprendizagem no trabalho; g) Proporcionar novas experiências, com as quais os gerentes possam aprender; h) Proporcionar ou facilitar o uso de treinamento na situação de trabalho; i) Tolerar alguns enganos; j) Encorajar a revisão e o planejamento de atividades de aprendizagem; k) Desafiar as maneiras tradicionais de fazer as coisas. |
|--|

Quadro 2 - Os fatores que facilitam a aprendizagem.

Fonte: Antonacopoulou (2001).

¹⁵ STEWART, V.; STEWART, A. Tomorrow's managers today. 2. ed. Londres: IPM, 1989.

¹⁶ MUNFORD, A. Management development: strategies for action. Londres: IPM, 1989.

Entende-se, então, que os elementos estimuladores do processo de aprendizagem relacionam-se com a cultura e estrutura da organização, sendo necessária, muitas vezes, a esta uma revisão de conceitos, paradigmas e processos para que possa adaptar-se as realidades mutáveis do ambiente e mercado onde atua.

3.5.2 Fatores que inibem a aprendizagem dos indivíduos em ambientes organizacionais

Buscando investigar sobre as barreiras ao processo de aprendizagem existentes nas organizações, Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2001) analisam as bibliografias do tema. Eles agrupam os obstáculos em três grupos, que são: interrupções no processo de aprendizagem, bloqueios psicológicos e culturais e barreiras vinculadas à estrutura empresarial e liderança existente.

Em relação às interrupções no processo de aprendizagem, March e Olsen¹⁷ (1975, *apud* ANTAL; LENHARDT; ROSENBROCK, 2001) reconhecem que há um ciclo de aprendizagem que se dá em quatro estágios. Inicialmente, a interrupção entre crenças individuais e ação individual ocorre na medida em que a atuação do sujeito é restringida por sua organização, sendo ele incapaz, portanto, de expandir sua aprendizagem. O segundo estágio que é a interrupção entre ação do indivíduo e ação da organização ocorre no momento em que o indivíduo altera seu comportamento, porém, esta transformação não é expandida aos outros e, portanto, não são alteradas as regras comportamentais presentes na organização. A terceira interrupção refere-se aos equívocos dos integrantes da organização sobre o impacto de suas ações no ambiente. Por fim, há a interrupção que envolve a não identificação clara das mudanças ambientais.

Para abordar acerca dos bloqueios psicológicos, Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2001) utilizam-se de autores como Argyris¹⁸ (1990, 1991, 1993) e

¹⁷ MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity. In: MARCH, J. G. *Decisions and organizations*. Oxford: Blackwell, 1975.

¹⁸ ARGYRIS, Chris. *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon, 1990.

_____. *Teaching smart people how to learning*. Harvard Business Review, 63/3, p. 99-109, 1991.

Argyris e Schön¹⁹ (1978, 1996). Pelo enfoque psicológico, tais obstáculos não serão explorados nesta revisão. Merece destaque nos empecilhos psico-culturais o papel do fracasso e do sucesso ao processo de aprendizagem. Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2001) reconhecem que em períodos que há sucesso, pode haver bloqueio à aprendizagem, já em momentos de crise, há incentivos ao processo.

As barreiras estruturais e de liderança demonstram que estruturas mais centralizadoras tendem a contrair a aprendizagem, uma vez que nestas configurações há uma tendência ao reforço de comportamentos anteriores, impedindo mudanças tanto de ações, como de preceitos (ANTAL, LENHARDT E ROSENBROCK, 2001).

Outros elementos impeditivos à aprendizagem são levantados por Antonacopoulou (2001). A autora divide tais fatores em pessoais e organizacionais, como é exposto no quadro subsequente.

Fatores pessoais	Fatores organizacionais
Percepção sobre a necessidade de aprender;	Organização interna do trabalho;
Percepção sobre a habilidade de aprender;	Sistemas organizacionais, por exemplo, treinamento;
Valores culturais e crenças;	Cultura e clima organizacional;
Emoções – sentimentos/reações	Processos de tomada de decisões;
Atitude com respeito à atualização;	Comunicação e <i>feedbacks</i> ;
Capacidade intelectual-mental;	Política e aversão ao risco;
Idade;	Instabilidade e mudança;
Memória;	Posição econômica e competição;
Habilidade de comunicação.	Poder e controle.

Quadro 3 - Obstáculos à aprendizagem dos gerentes.

Fonte: Antonacopoulou (2001).

Antonacopoulou (2001) defende que, embora nos fatores elencados prevaleçam os de caráter psicológico, é importante dar-se conta de que muitas das contradições vividas pelos gerentes é resultado da dinâmica social da realidade organizacional. Neste sentido, é fundamental uma interação entre os elementos psicológicos e sociais a fim de que o sujeito possa criar oportunidades, harmonizando-os.

_____. Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

¹⁹ ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. Organizational learning II: theory, method and practice. Reading/Mass: Addison-Wesley, 1996.

_____. Organizational learning: a theory of action perspective. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

Partindo desta revisão teórica, procura-se através deste trabalho estudar acerca do aprendizado de alguns indivíduos inseridos num grupo de executivos de RH que realizam discussões sobre a área. Para tanto, segue capítulo sobre as principais abordagens da área de RH a fim de facilitar uma melhor compreensão do fenômeno estudado.

4 OS NOVOS DESAFIOS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Um dos objetivos do presente estudo é compreender o que os sujeitos aprendem sobre RH. Neste sentido, é de grande valia realizar uma breve discussão sobre as mudanças que a área vem enfrentando, além de enfatizar o papel esperado de seus profissionais frente à atual realidade e os desafios a serem enfrentados.

Antes de falar propriamente dito da área de RH e de seus profissionais, vale enfatizar que as pessoas constituem o maior recurso de uma empresa, sendo uma vantagem competitiva de valor inestimável de acordo com a percepção de alguns autores que tratam acerca do tema.

Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a se posicionar de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral (DAVEL; VERGARA, 2001, p.31).

Diante disso, a administração de Recursos Humanos pode ser entendida, segundo Dessler (2003), como as práticas e políticas necessárias para a condução das pessoas em relação ao trabalho que executam. Já para Milkovich e Boudreau (2000, p.19), a administração de pessoas constitui-se “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho, sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”.

O que se percebe é que ao longo dos anos a área de RH veio modificando-se. Tose²⁰ (1997 *apud* MARRAS, 2004) destacou cinco fases evolutivas da área de Recursos Humanos: a contábil (antes de 1930); legal (de 1930 a 1950); tecnicista (de 1950 a 1965); administrativa (de 1965 a 1985); e estratégica (1985 a atual). A autora define como fase contábil aquela a qual as preocupações centrais eram em relação aos custos e os trabalhadores eram vistos apenas com o enfoque contábil. Já na fase legal, a ênfase situava-se nas questões trabalhistas, havendo surgimento da função de chefe de pessoal, que seria o responsável pelo acompanhamento e manutenção das leis trabalhistas, que recém tinham sido desenvolvidas.

Outra fase reconhecida por Tose (1997 *apud* MARRAS, 2004) foi a tecnicista, que alavancou a função desempenhada pelo RH a um *status* orgânico de

²⁰ TOSE, Marília. A Evolução da gestão de recursos humanos no Brasil. 1997. Dissertação de Mestrado. PUC-SP, São Paulo, 1997.

gerência, passando a operacionalizar serviços tais como: cargos e salários, recrutamento e seleção, higiene e segurança no trabalho, entre outros. Tose defende como a fase administrativa ou sindicalista a mudança de um papel meramente burocrático e operacional, até então realizado pela área, a um papel mais humanista cujos olhares voltaram-se aos indivíduos e suas relações. A última e atual fase da área que é a fase estratégica, na qual as funções da área atrelam-se ao planejamento estratégico da organização, havendo o reconhecimento desta como diretoria,

Franco (2008) acrescenta a tal classificação quanto à evolução de RH, uma sexta fase, a do conhecimento, que seria uma evolução da fase estratégica, iniciando a partir da década de 90. O foco desta nova fase é a inovação, podendo ser reconhecida também como a era do talento ou do aprendizado.

Tal evolução é decorrente de diversas modificações ocorridas no mercado externo. Neste sentido, o Quadro 4, a seguir, apresenta a relação entre as características do ambiente de negócios e as mudanças empresariais.

Características do ambiente de negócios	Mudanças nas empresas
- acelerado desenvolvimento tecnológico; - impacto significativo da tecnologia de informação.	- novas formas de trabalho; - grande diferenciação de produtos e serviços; - ênfase em serviços adicionais; - mudança no fluxo e tratamento das informações.
- competição para o mercado globalizado; - novas relações com fornecedores e clientes.	- orientação para um mercado globalizado, independente de atuar ou não em outro país; - relevância da ética; - parcerias, alianças.
- elevado nível de exigência dos clientes.	- visão e ação estratégica de todos os membros, com orientação para resultados.
- pressões da sociedade em geral.	- exercício de responsabilidade social.
- mudanças difundidas, persistentes e velozes.	- novas relações entre empregador e empregado; - busca de participação e autonomia por parte dos empregados; - estruturas organizacionais flexíveis; - ênfase em equipes multifuncionais e autogerenciadas; - orientação para o aprendizado das empresas organizacional.

Quadro 4 - Relação das características ambientais e das mudanças organizacionais.

FONTE: VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2. ed., 2000, p. 35.

Corroborando com tais mudanças, a autora acrescenta aquelas relacionadas à era do conhecimento, como: desnudamento dos paradoxos e da diversidade; compreensão da interdependência entre fenômenos; alta quantidade, complexidade e rapidez das informações; mudanças de idéias; forte competição e competitividade; aumento sobre consciência ecológica; consumismo exagerado; aumento nas exigências dos empregados; crescente consciência política dos funcionários; aumento na participação das mulheres; maior envelhecimento das populações; alto desenvolvimento tecnológico e baixo, interpessoal; aproximação tecnológica e afastamento físico; alto impacto cultural sobre o comportamento dos indivíduos; desemprego e oferta de empregos para pessoas que possuem determinadas habilidades e informações; modificações nos estilos de vida (VERGARA, 2008).

Frente a tais características ambientais e conseqüentes mudanças empresariais, houve várias modificações tanto na estrutura, como nos processos, práticas, políticas e atuação da área de RH. Neste sentido, Reddington, Williamson e Withers (2005) afirmam que, enquanto há muitos fatores comuns influenciando a direção do RH, não há um único caminho para as soluções transformacionais da área, sendo que cada empresa necessitará encontrar seu eixo a fim de desenvolver sua própria visão transformacional do RH, estando alinhado com objetivos de cada negócio. Além disso, deve-se compartilhar esta visão rapidamente contra as críticas dos *stakeholders* em relação à área. O que se observa é que há ainda muitas críticas em relação à atuação de RH frente ao universo organizacional.

Carneiro (1999) defende que o fato mais relevante que ocorreu com o RH nos últimos anos foi a percepção holística da mesma no que tange à atuação estratégica integrada com a estratégia geral da administração. Tal percepção corresponde a uma visão global do negócio que atua e com isso, uma atuação conjunta, alinhada com as estratégias organizacionais gerais da empresa.

Marras (2004, p. 257) avança neste entendimento, enfatizando que há também mudanças políticas e de paradigmas que implicam em modificações notáveis no:

- a) rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os através de maiores índices de qualidade e produtividade no trabalho, alavancados pelo desempenho humano;
- b) perfil cultural da organização, redesenhando em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhadas entre empregados e a empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns.

Filho (2002, p. 153) argumenta que, como uma atividade funcional, a área de RH deveria caracterizar-se sempre por um “conjunto de princípios, práticas e processos subordinados às políticas e diretrizes gerais que delimitam as ações corporativas”. Na prática, tal discurso não parece ser coerente para muitas empresas cujos profissionais de RH e a direção da empresa não realizam um questionamento crítico acerca destes princípios, práticas e processos. Como consequência, as atividades desenvolvidas pela área perdem consistência, propriedade e adesão à estratégia empresarial. Buscando reverter este reflexo sentido pela área, é necessário um processo de legitimação das práticas de RH no alvo das estratégias da gestão a fim de que tais atividades sejam inseridas naturalmente aos processos organizacionais e não ocorram novamente as destruições. Para que a inserção ocorra de fato, é relevante um amplo debate entre a cúpula da empresa para que definam suas expectativas quanto à atuação da área, além do estabelecimento de atribuições, de limites e princípios que deverão reger a atividade. O autor sugere que se elabore por meio de um quadro referencial um conjunto de políticas de RH que explicitem o anseio legítimo da organização, que deve ser divulgado, entendido e assimilado por todos aqueles que dela fazem parte.

Pode-se entender como “boas políticas” de Recursos Humanos aquelas que permitem a qualquer gestor ou colaborador o entendimento da filosofia adotada pela administração, subjacente às práticas de RH definidas no fluxo de processos maiores. As pessoas poderão, assim, posicionar-se de forma adequada com relação às situações que virão, atuando independentemente, mas alinhadamente, ou seja, demandando menos apoio da área funcional. Para que sejam elaboradas as políticas de RH, devem ser considerados os seguintes fatores: aspectos transitórios (ex: transição, aquisição, expansão da empresa); cultura organizacional; tipo de negócio da empresa; ambiente social (ex: necessidade de autonomia, reconhecimento); e fatores políticos externos (FILHO, 2002).

Outro autor que trata sobre estas mudanças é Dessler (2003), abordando que as transformações ocorridas nos modelos de gestão administrativa, bem como o modo de gerir pessoas, relacionam-se a grandes mudanças ao longo do tempo, entre elas: a alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas, necessitando-se de um conjunto de características que pressupõem o trabalhador autônomo e empreendedor; o deslocamento do controle das pessoas na empresa para o foco no seu

desenvolvimento; e a maior participação das pessoas na busca do sucesso do negócio da empresa. Frente a isso, altera-se a missão desempenhada pela área, que de acordo com Orlickas (1998, p. 19) é “identificar competências, potencializar seus recursos humanos e retroalimentá-los”.

Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006), ao estudarem uma organização que passava pelo processo de mudança na área de RH por meio de reconfiguração das estruturas e da implementação de um sistema de informação à área, definem os profissionais de RH como sendo um dos grupos autônomos, mas interconectados que compõe o constructo social, que é a organização. Estes profissionais interagem constantemente com outros grupos de modo a produzir determinadas interpretações culturais, bem como, os sentidos coletivos que dão ao seu trabalho e a sua inserção na empresa. Anteriormente, reconhecida como uma área de caráter operacional e burocrático, esses profissionais se depararam com o paradoxo de pregar a necessidade de inovação e flexibilização organizacional, assumiram, porém, de modo simultâneo, posturas tradicionais e exerciam atividades mecanizadas.

Diante deste contexto, há a necessidade de propiciar o desenvolvimento desses profissionais para que estes de fato consigam interagir com o meio organizacional em que atuam e alcançar os resultados organizacionais desejados. Além disso, a área precisa desenvolver sistemas e processos capazes de estudar o auto-desenvolvimento dos funcionários, a participação e a relação interpessoal, bem como, compreender sua vida no grupo por meio de uma atuação mais estratégica.

Precisando atuar mais estrategicamente, Ulrich (2000) defende que esta é uma tarefa da área de Recursos Humanos, que pode contribuir da seguinte maneira: primeiro, os Recursos Humanos podem formar uma parceria com os gerentes de outras áreas a fim de levar um planejamento estratégico da sala de reuniões para a prática organizacional; segundo, pode tornar-se um especialista em relação à organização e realização de seu trabalho, podendo apresentar eficiência administrativa para que garanta a manutenção da qualidade e a redução de custos; terceiro, pode tornar-se um defensor dos funcionários, representando estes diante da direção da empresa, ao mesmo tempo em que, faz com que estejam comprometidos com a empresa e de que aumentem suas capacidades de apresentarem resultados; quarto, a área pode tornar-se uma agente de mudanças contínua, trabalhando com

processos e uma cultura organizacional, sendo que ambos juntos desenvolvem a capacidade da empresa para que ocorra a mudança.

No entendimento de Reddington, Williamson e Withers (2005), a mudança quanto ao foco do RH voltado mais as questões estratégicas que operacionais não é novo. Há duas décadas que autores têm escrito acerca do tema, porém, na prática muitas organizações ainda permanecem desenvolvendo atividades operacionais, permanecendo no processo de transformação. As oportunidades para que se concretize de fato esta atuação estratégica do RH e como contribuição de valor adicional por parte das organizações são potencialmente maiores do que há anos, isso porque muitos dos assuntos criticados referem-se às pessoas ou ao desenvolvimento organizacional, como por exemplo, o desenvolvimento de uma cultura na empresa que seja possível a adaptação rápida às mudanças no ambiente externo e o aumento da flexibilidade organizacional.

Assim, as oportunidades ampliam-se para a área de RH como uma atividade que contribui a cada uma destas áreas: avanços em tecnologia (oportunidade para utilizá-la, bem como, para convencer o investimento da mesma nos processos e práticas de RH); novas alternativas organizacionais (afetando as práticas de RH como recrutamento, treinamento e desenvolvimento; pesquisas como desenvolvimento de práticas para administração de pessoal e resultado; esclarecimento do aspecto funcional sobre o significado da contribuição estratégica (desenvolvida por Ulrich²¹ em 1997) (REDDINGTON; WILLIAMSON; WITHERS, 2005).

Marras (2004) crê que a missão estratégica da gestão de Recursos Humanos é agregar valor aos resultados empresariais através de políticas que reflitam em aumento de produtividade e qualidade, que só é atingida graças a uma abordagem holística de gerenciamento e liderança. A área de Recursos Humanos, para ser estratégica, deve antecipar as tendências, pensando nas atividades atuais e futuras da organização; deve medir e apontar a sua contribuição do negócio; pensar em novos estilos de profissionais da área. O RH necessita também ser proativo, fazendo parte do negócio da empresa, proporcionando assim, as estratégias cotidianas (ORLICKAS, 1998).

²¹ ULRICH, Dave; Losey, Michael R.; LAKE, Gerry. Tomorrow'S HR management: 48 thought leaders call for change. New York: John Wiley and Sons, 1997.

Cabe levar em consideração ao seguinte equívoco realizado ao analisar as transformações ocorridas com a área de RH:

Um dos erros que podem ser realizados quando investigam sobre a transformação do RH é limitar o escopo de mudança para domínio da função de RH, como resultado, apenas o efeito de reorganização funcional. Esclarecendo, o RH tem um forte e importante papel para atuar na transferência do RH dentro das organizações. No entanto, a função do RH não é uma atuação exclusiva na transferência do gerenciamento de RH. (...) as transformações do RH necessitam ser ampliadas no escopo e deve ser adotadas ambas, a extensão organizacional e os provedores externos que se situam fora das barreiras formais da organização (REDDINGTON; WILLIAMSON; WITHERS, 2005).

A partir de pesquisas realizadas durante os anos de 2003 e 2004 em grandes empresas na Inglaterra que buscaram compreender se a área de RH atua estrategicamente, Ashton *et al.* (2004) perceberam por meio dos resultados que a área tem voltado-se muito mais para seus processos internos que para as necessidades do negócio. Diante disso, os autores definiram três características a fim de considerar a área estratégica e, conseqüentemente, alinhada à competitividade organizacional. A característica primordial é que a área deve distribuir seus serviços relacionados a processos de RH, sendo estes expandidos a todos os empregados para que os mesmos possam ter acesso tanto aos meios internos, como aos externos a eles relacionados. Neste sentido, mais do que apenas informatizar a área, deve-se pensar em democratizar seus serviços. Posteriormente, a área deve desenvolver serviços de consultoria de gestão de RH com o objetivo de criar parceiras tanto para executivos, como para unidades de negócio e gestores de linha. Tal consultoria deve relacionar-se às demandas específicas de cada área, proporcionando serviços associados às competências básicas da área e aos aspectos de diferenciação que são essenciais ao negócio. Por fim, a área deve propiciar serviços estratégicos à cúpula da organização. Este será o futuro da área, segundo Ashton *et al.* (2004).

Segundo Gubman (2004), a visão atual sobre a estratégia e o planejamento de RH pressupõe que a área dê conta da atração, provimento e retenção de pessoas; do alinhamento, mensuração e remuneração alinhada à performance da empresa e dos empregados; do controle de investimento em pessoas de acordo com as demandas internas e externas à empresa. Para a área de RH atender estas expectativas, é necessário abrir mão de funções operacionais, o que amplia a possibilidade de conhecer mais cada negócio, propiciando condições para, entre outros, participar do

planejamento estratégico da empresa. Caberá, então, aos gestores de todas as áreas fazer a gestão das pessoas, tendo como suporte a área de RH.

Muitos autores defendem o papel estratégico como sendo fundamental para o sucesso da organização (ULRICH, 2000; CODA ET AL²², 2005; CESAR²³, 2007). Porém, pesquisas como a de Bosquetti e Albuquerque (2005) e Dias²⁴ (2007), mostram que a mudança do RH operacional para estratégico é um processo difícil, havendo um baixo grau de integração entre a estratégia de RH e a estratégia empresarial, bem como sendo alto o grau de divergência entre as visões do RH e dos gestores e empregados sobre o papel desempenhado pela área de Recursos Humanos. Isto comprova que até mesmo grandes empresas enfrentam barreiras para ter uma área de RH estratégica que alinhe a gestão de pessoas à estratégia empresarial.

No entendimento de Orlickas (1998), segundo as previsões que foram realizadas o RH ganharia espaço como *bussiness unit* (unidade geradora de lucro à empresa) à medida que seus processos forem sempre acompanhados e avaliados, além de serem realizados ajustes, que buscariam a adaptação às rápidas e constantes mudanças ambientais externas à organização.

Ulrich (2000) percebe que a função de Recursos Humanos, em um futuro próximo, tornar-se-á uma consultoria interna de Recursos Humanos, a qual reunirá não apenas as funções relacionadas com esta área de atuação, mas também abrangerá os gerentes de produção, gerentes de finanças, os gerentes, os outros gerentes do quadro funcional, bem como, as parcerias estratégicas com fornecedores externos.

Vários são assim, os desafios encontrados pela área de RH. Vergara (2008) destaca ainda sobre o profissional que este esteja inserido no mercado e consiga olhar para o ambiente externo à empresa. Dentro da empresa, que possa ser um parceiro, provedor e consultor de serviços a outras áreas funcionais, sendo assim co-autor de estratégias organizacionais. Neste sentido, os profissionais de RH precisam rever certas posturas, pontos de vistas e formas de atuação para utilizarem as melhores ferramentas estratégicas e assim, contribuir com o resultado organizacional.

²² CODA, R.; CESAR, A. M. R. V. C.; GARCIA, M. N. Um novo RH: Avaliando a atuação e o papel da Área de RH em organizações brasileiras. In: XXIX ENAPAD Brasília: ANPAD, 2005.

²³ CESAR, A.; BIDO, D.; SAAD, S. A “evolução” da área de Recursos Humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil. In: XXXI ENAPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

²⁴ DIAS, C.; LOPES, F.; DALLA, W. Evolução dos Recursos Humanos nas Empresas? Da Retórica às Práticas Antigas com Novas Roupagens. In: XXXI ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

Após as revisões de literatura sobre os temas abordados neste trabalho, seguem elementos da metodologia utilizados em seu desenvolvimento.

5 MÉTODO DE PESQUISA

Esta seção descreve o método e os procedimentos utilizados para realização deste estudo. Assim, apresentam-se, a seguir: o desenho do estudo, a classificação do estudo, a delimitação da pesquisa, bem como, os instrumentos de coleta e a análise dos dados e a estrutura do estudo.

5.1 DESENHO DO ESTUDO

Visando ilustrar graficamente os passos desenvolvidos para a realização deste estudo, bem como, permitir uma melhor compreensão da forma como se operacionalizou esta pesquisa, apresenta-se a seguir, a Figura 1.

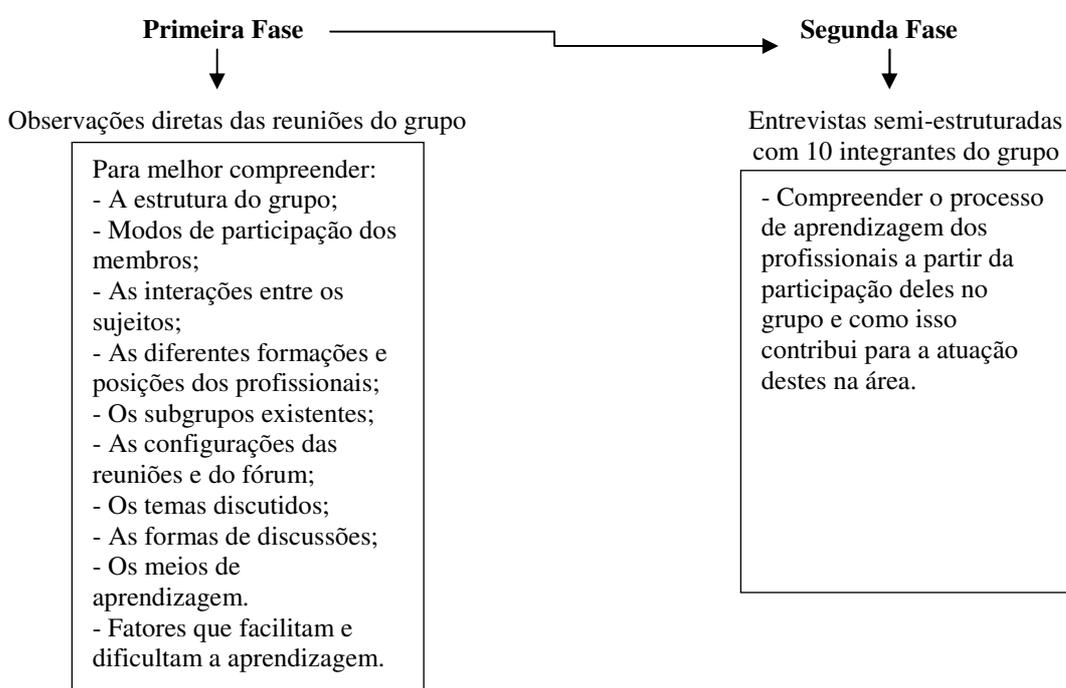


Figura 1: Desenho da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

Com o objetivo de desvendar o processo de aprendizagem de alguns indivíduos inseridos no grupo, esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso qualitativo. Godoy (2006, p. 121) define sobre este modo de estudo que:

(...) deve estar centrado em uma situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno objeto da investigação. Essa especificidade torna o estudo de caso adequado quando se quer focar problemas práticos, decorrentes das intricadas das situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

Víctora, Knauth e Hassen (2000, p. 37) defendem que o método qualitativo deve ser usado por quem pretende entender o contexto onde algum fenômeno ocorre. “Ele permite a observação de vários elementos simultaneamente em um pequeno grupo, sendo capaz de propiciar um conhecimento aprofundado de um evento, possibilitando a explicação de comportamentos”.

Uma das particularidades da pesquisa qualitativa é que o pesquisador produz idéias ao longo da pesquisa, num processo permanente que permite momentos de integração e continuidade com seu próprio pensamento. Rey (2002, p. 34) afirma que: “o interativo é uma dimensão essencial do processo de produção de conhecimentos, um atributo constitutivo do processo de estudo dos fenômenos humanos”.

Outra característica do estudo é o seu caráter exploratório e descritivo. Na visão de Lakatos e Marconi (2001) a pesquisa exploratória configura-se como uma investigação empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, visando conhecer melhor um ambiente, fato ou fenômeno para posterior análise e melhoramento.

Pelo fato da pesquisa analisar e descrever o processo de aprendizagem de alguns participantes do grupo investigado pode-se considerar a pesquisa como descritiva. Tais estudos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar e objetiva descrever com exatidão, fatos e fenômenos de determinada realidade, conforme explica Triviños (1987).

5.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O estudo ocorreu dentro de um grupo específico de gestores/consultores de RH, existente há mais de oito anos, sendo composto por 45 profissionais da área de RH.

5.4 COLETA DE DADOS

A primeira fase da coleta de dados ocorreu por meio de observações diretas nas reuniões do grupo. Foram observados, nestes encontros, alguns elementos, já apresentados na figura do estudo, que possibilitaram compreender a estrutura do grupo e como tal configuração permite o não aos indivíduos o aprendizado sobre RH.

Na segunda etapa, com base nas observações do grupo foram então escolhidos, de modo intencional, os entrevistados, em função dos seguintes requisitos:

- tempo de participação no grupo, sendo que alguns pesquisados estão no grupo desde o início, outros, há pouco tempo;
- ter muita ou pouca participação e interação no grupo;
- ter sido responsável pela fundação do grupo a fim de conseguir compreender a história e os principais momentos do mesmo;
- ter sido responsável pela organização do fórum do grupo durante este ano.

Para poder compreender o processo de aprendizagem que os mesmos possuem a partir da participação no grupo, foram desenvolvidos três diferentes roteiros de entrevistas, a saber:

- roteiro para participante que ingressou no grupo este ano (APÊNDICE A);
- roteiro de entrevista para indivíduos que estão no grupo desde a sua fundação (APÊNDICE B);
- roteiro de entrevista para os demais sujeitos pesquisados (APÊNDICE C).

Esses profissionais escolhidos participaram de entrevistas semi-estruturadas com profundidade. O propósito da entrevista é desvendar como os pesquisados

percebem o grupo como um elemento facilitador ou dificultador do processo de aprendizagem. Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), a entrevista semi-estruturada dispõe ao entrevistador várias perguntas-guias consideravelmente abertas, porém não necessariamente na ordem que foram previamente formuladas. Neste método, o entrevistador tanto quanto for possível, o entrevistador deixará o entrevistado livre com o intuito de responder de modo aberto, com suas palavras e na ordem que lhe for conveniente. Para Roesch (2007), a entrevista em profundidade é uma técnica de grande valia para uma abordagem qualitativa, seu objetivo principal é compreender o significado que os pesquisados atribuem às questões indagadas.

Cabe destacar que todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e transcritas literalmente com o intuito de facilitar o processo de análise e interpretação dos dados.

O perfil dos sujeitos participantes das entrevistas do presente estudo é apresentado no quadro a seguir, a partir dos seguintes aspectos: sujeito (número de identificação de cada um dos sujeitos (S) através de números (1,2,3 etc.); gênero (M – masculino e F - feminino), formação acadêmica (curso de graduação e de pós, caso tenha); ramo da empresa aonde trabalha (indústria, consultoria ou serviços), cargo atual (Gerente de RH, Executivo, Consultor de RH e Sócio-diretor); tempo de atuação no cargo; e tempo que participa do grupo.

Sujeito	Gênero	Formação acadêmica (graduação e pós)	Ramo da empresa	Cargo atual	Tempo em RH e no cargo	Tempo no grupo*
S 1	M	Administração; Gestão Empresarial	Consultoria	Consultor	25 anos; 2 anos	8 anos
S 2	F	Assistente Social; Administração de RH, SBDG, Terapia Familiar e Certificação Coaching	Indústria	Gerente	20 anos; 11 anos	8 anos
S 3	F	Psicologia; Gestão Estratégica de Pessoas	Serviços	Gerente	6 anos no cargo	6 meses
S 4	M	Administração; Formação de Pessoas e Gestão Empresarial	Serviços	Gerente	22 anos; 10 anos	7 anos
S 5	M	Administração; Gestão Empresarial	Consultoria	Consultor	31 anos; 10 anos	8 anos
S 6	F	Psicologia; Gestão em RH e SBDG	Serviços	Gerente	10 anos; 1 ano e pouco	1 ano
S 7	F	Psicologia e Direito; Psicologia Organizacional e Gestão de RH	Consultoria	Consultora	28 anos; iniciou este ano	8 anos
S 8	M	Comunicação Social e Direito	Serviços	Executivo	20 anos; este ano	8 anos
S 9	F	Psicologia; RH	Serviços	Gerente	2 anos	2 anos e meio
S 10	F	Administração; SBDG	Serviços	Sócia-diretora e Consultora	22 anos; 2 anos	1 ano

*A contagem do tempo refere-se ao dia da realização da entrevista.

Quadro 5 - Perfil dos sujeitos entrevistados.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados empíricos.

Quanto ao perfil dos sujeitos investigados, pode-se afirmar que a maioria é do sexo feminino (6), que os cursos de graduação que prevalecem são os de administração (4) e psicologia (4). Em relação ao ramo de atividade de atuação dos

executivos, há seis (6) que atuam em empresas prestadoras de serviço, três (3) que são consultores e uma (1) que atua numa empresa industrial. Os dados revelam ainda os cargos ocupados pelos indivíduos: metade dos entrevistados (5) são gerentes de área, enquanto que três (3) são consultores, um (executivo) e uma além de sócia-diretora, é consultora em sua empresa. Quanto ao tempo de atuação na área de RH, percebe-se que a grande maioria, ou seja, sete (7) têm pelo menos 20 anos de experiência na área e no cargo, seis (6) estão há até dois anos no cargo atual, enquanto o restante há mais tempo. Já no grupo, a grande maioria dos entrevistados (5) está desde o início, enquanto que um (1) há 7 anos, duas (2) estão desde 2007 e uma (1) desde 2008.

De um modo geral, pode-se dizer que os sujeitos selecionados possuem características diferentes, principalmente em relação as suas formações, cargos que ocupam e tempo de atuação no grupo. Pode-se dizer também que os entrevistados possuem alto nível de escolaridade, uma vez possuem ou curso(s) de pós-graduação ou dois cursos de graduação, além de terem vários anos de experiência na área de RH e uma considerável experiência no cargo.

5.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Escolheu-se como método de análise baseado na coleta de informações através das entrevistas, bem como, das interpretações inferidas pela autora, o método proposto por Bardin (1977) denominado de análise de conteúdo. Este, por sua vez, refere-se a um conjunto de instrumentos de técnica de análise que utilizam processos ordenados e objetivos para a descrição do conteúdo contido em mensagens. Segundo Bardin (1977, p.38), a intenção do método “é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção recorrendo a indicadores.”

O material de análise foram as entrevistas, em número de dez, com profissionais de RH que participam do grupo em estudo. De posse das transcrições, foi possível organizar as respostas obtidas de acordo com as seguintes seis microcategorias relacionadas à dimensão macro que se refere ao processo de aprendizagem individual: o Grupo RH Executivos – RS; formas de participação e

interação; compartilhamentos e trocas; estrutura do grupo; ambiente externo (organizações); e aprendizagem em RH, conforme apresentado no quadro 6.

Estas se tornaram variáveis empíricas, pois emergiram do conteúdo das entrevistas transcritas. De acordo com Bardin (1977, P. 69), “o objetivo é estabelecer uma correspondência entre o nível empírico e o teórico, de modo a assegurar-nos – e esta é a finalidade de qualquer investigação – que o corpo de hipóteses possa ser verificado pelos dados do texto”. A partir das entrevistas transcritas, puderam-se enquadrar os conteúdos relacionados às seis categorias levantadas. Cabe ressaltar que as percepções e interpretações advindas das observações da pesquisadora em relação ao grupo foram confrontadas com as entrevistas realizadas e inferidas para compreensão do fenômeno estudado.

Macrocategoria de análise	Microcategoria de análise	Elementos de análise
O processo de aprendizagem individual é compreendido a partir de estudo sobre aprendizagem em uma perspectiva sócio-cultural utilizado como referência os seguintes autores: Cook e Yanow (1993), Brown e Duguid (1995), Wenger (1998), Gherardi, Nicolini e Odella (1998 e 2001), Easterby-Smith e Araújo (2001) e Elkajer (2001 e 2004).	<i>O grupo RH Executivos – RS:</i> É analisado através do estatuto desenvolvido pelo próprio grupo que estipulou suas normas, objetivos, estrutura, local, dia e horário de encontros, entre outros.	Expectativas Objetivos Representações Ganhos
	<i>Formas de participação e interação:</i> De acordo com Gherardi, Nicolini e Odella (1998), a aprendizagem é entendida pela preceptiva da sociologia como um processo que busca suprir e manter o próprio ambiente de aprendizagem por meio da participação e interação.	Reuniões e fóruns Redes de e-mails Pequenos grupos Diferentes formações
	<i>Compartilhamentos e trocas:</i> (1) A aprendizagem, vista pela ótica da sociologia tem como fundamento compreender a forma pela qual os sujeitos dão significados a suas experiências vividas no trabalho. (2) Yanow (2000) defender que há aprendizagem na medida em que se tem contato com a prática de outra pessoa. Lave e Wenger (1991) crêem que para haver um processo de aprendizagem, os indivíduos devem participar da prática social. (3) A reflexão, de acordo com Gherardi, Nicolini e Odella (2001) dá-se quando há interrupção do fluxo de experiência e o indivíduo reflete sobre do conhecimento que foi adquirido.	Experiências Práticas Reflexões
	<i>Estrutura do grupo:</i> componentes do grupo podem interferir positiva e negativamente ao processo de aprendizagem dos seus integrantes, tais como: número de participantes, configuração das reuniões, fóruns, entre outros.	Fatores facilitadores Fatores restritivos
	<i>Ambientes externos (organizações):</i> (1) Antonacopoulou (2001) elenca alguns fatores facilitadores ao processo de aprendizagem como um clima que não apenas encoraje, como também, facilite e recompense a aprendizagem. (2) Como fatores restritores ao processo de aprendizagem, Morgan (1996) enfatiza as estruturas organizacionais e o líder presente na organização.	Fatores facilitadores à aplicação do que foi aprendido Fatores restritores à aplicação do que foi aprendido
	<i>Aprendizagem em RH:</i> para que os profissionais possam atuar na área, eles devem compreender as mudanças e desafios da área a fim de se prepararem através da aprendizagem para atuarem neste contexto. Os autores Ulrich (2000), Marras (2000), Bosquetti e Albuquerque (2005), Ashton <i>et al.</i> (2004), Orlickas (1998), Dutra (2002), Marras (2004), Gubman (2004) e Reddington, Williamson e Withers (2005) traduzem a área de RH por meio de suas pesquisas, pensamentos e indagações.	Percepções sobre a área de RH Temas discutidos Principais mudanças e desafios Modos de preparação para enfrentar as mudanças

Quadro 6 – Categorias de análise.

Fonte: Elaborado pela autora.

5.6 ESTRUTURA DO ESTUDO

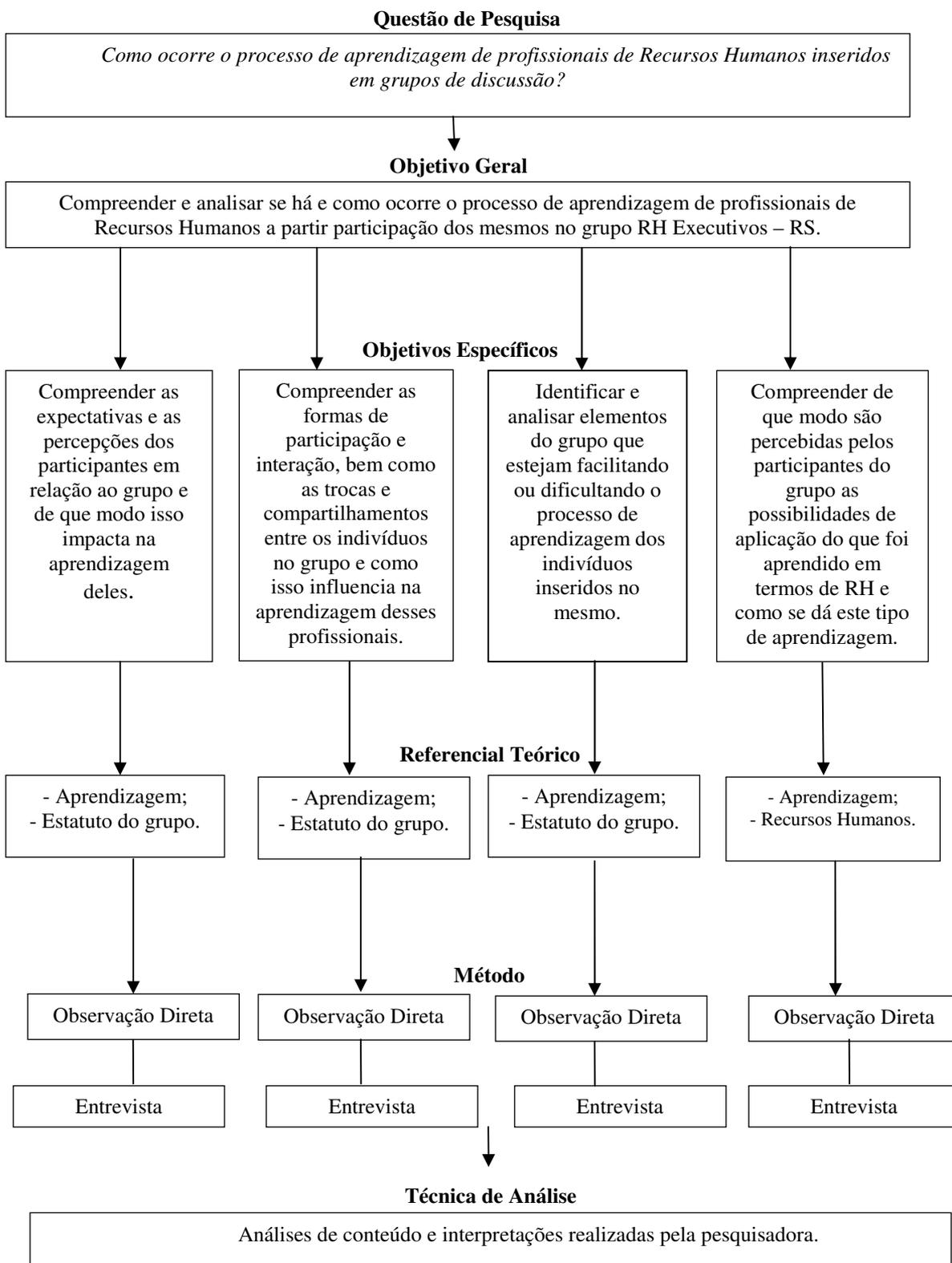


Figura 2: Estrutura do Estudo

Fonte: Elaborado pela autora.

6 O GRUPO RH EXECUTIVOS RS

6.1 O SURGIMENTO DO GRUPO ESTUDADO

A criação do grupo RH Executivo-RS ocorreu no ano de 2000, vinda de um consultor da área de Recursos Humanos que já havia participado de outros grupos de gestores de RH. Assim, anterior à formação do atual grupo, este consultor e uma série de outros gestores formaram um grupo que durou cerca de três anos. Com tal experiência na formação de grupos, ele teve a idéia de formar um novo grupo e convidou algumas pessoas próximas.

Um dos participantes da formação do grupo expressa sobre o que levou à formação do mesmo:

Na verdade esta é uma prática comum fora do RS...na região sudeste, SP, Rio, Minas, é muito comum grupos de profissionais criarem um grupo, espírito de corpo para poder trabalhar com as questões profissionais. E aqui nós identificávamos que o RS tinha uma carência...a idéia de criação do [...] foi [de um executivo que foi] presidente da ABRH nacional, que foi presidente da ABRH do RS e ele tinha isso muito presente...então, surgiu a idéia através dele...ele reuniu um grupo de pessoas que abraçaram esta causa e a partir daí a gente começou a fazer que o grupo efetivamente acontecesse. (S8)

O objetivo inicial na formação do grupo RH Executivo-RS era de congregar vários profissionais que estavam ligados a empresas representativas do Estado do Rio Grande do Sul. Assim, a partir de um grupo de pessoas já com uma bagagem profissional, uma carreira mais sólida, poder-se-ia ter um grupo de executivos de Recursos Humanos para a troca de informações e formação de *network*. O fundador do grupo faz a seguinte afirmação a respeito da criação do grupo: “Ele foi criado porque o combustível da área de Recursos Humanos é a informação bem trabalhada e transformada em conhecimento. Com isso a idéia era poder criar um grupo que formaria uma *network* de mesmo nível e mesmo grau de interesse”.

O grupo iniciou a se estruturar em junho de 2000, mas teve a sua primeira reunião em outubro do mesmo ano e seu primeiro regulamento aprovado em janeiro de 2001. O fundador do grupo, para iniciá-lo, buscou um patrocinador que pudesse dar sustentação na realização dos trabalhos, ou seja, para disponibilizar recursos financeiros (como por exemplo, pagar a passagem para palestrantes irem falar no

grupo sobre algum tema), para alugar a sala, para o *coffe-break* e para o estacionamento. O grupo conseguiu como patrocinador a Odontoprev, que ficou patrocinando o grupo durante os primeiros cinco anos. Atualmente, o patrocinador é o SINDIHOSPA (Sindicato dos Hospitais e Clínicas de Porto Alegre).

Com relação à história do grupo, um dos gestores faz a seguinte explanação:

Os objetivos permanecem os mesmos: para troca de informações e inclusive network. O que eu percebo do grupo é que hoje está mais estruturado. E olhando este período entre 7 ou 8 anos, no início era bem informal, apesar de todos terem experiência em grupos, num grupo que está se formando, a gente está aprendendo... hoje está mais estruturado e a informação que se traz para o grupo hoje ela é mais objetiva, porque a gente tem a percepção do que realmente o grupo quer, tem fóruns, tem canais bem definidos do grupo de o que trazer, como distribuir a informação. Então, o que mudou...o grupo podia ser considerado antes como um bando digamos assim, uma turma, o sujeito se reunia ali e a seleção natural levou o grupo a se tornar uma equipe, né. Aumentou o número de pessoas isso é algo positivo, ele cresceu, o número foi para 30, 30 e poucos, depois caiu para 20, 15 e agora está um grupo de 40 né, os efetivos...porque tem pessoas que fazem parte do grupo, mas que não participam das reuniões. Então, nós temos um critério de exclusão, então hoje nós temos umas 40 pessoas efetivas. (S1)

Percebe-se, com esta fala, que o grupo manteve seu objetivo inicial de fundação e que foi aos poucos se estruturando, introduzindo poucas mudanças. Porém, houve um considerável aumento no número de participantes que no início do grupo era em torno de dez pessoas.

Em relação às etapas que o grupo passou e sua consolidação, foi realizado o seguinte relato:

Oito anos, não é para menos. Inclusive tu constatas que não são muitos grupos que se mantêm. Eles começam e morrem. Nós temos os nossos altos e baixos também. Nosso foco é só troca, é trazer realmente as pessoas que conhecem, fazer seminários e fóruns, fortalecer o relacionamento do grupo onde nós possamos nos conhecer, nos desenvolver, que a gente saísse com maior intimidade do grupo, precisa confiar um no outro, então nós tínhamos vários momentos. (S7)

A maior mudança em que o grupo vivenciou, segundo um dos entrevistados, foi no que tange aos espaços e papéis ocupados pelos executivos dentro e fora do grupo.

[...] também mudou alguns cenários de pessoas que em algum momento tiveram posições estratégicas, que estavam trabalhando, e depois, ao longo destes anos tiveram suas movimentações profissionais, estando desempregados, estando fora do mercado, indo para o mercado, tentando conquistar um espaço no mercado...então, a própria troca de cadeiras no grupo, né, algumas pessoas que saíram que tinham posições, perderam estas posições para outros colegas do próprio grupo. Então, isso eu acho que é o que mais mudou. E o que eu vejo é que o grupo adquiriu uma maturidade também, hoje, muito consolidada...é quase como uma

dependência, as pessoas têm uma dependência de estar naquele grupo. (S8)

Outra percepção sobre os momentos pelos quais o grupo passou refere-se a alguns momentos bem pontuais, como a escolha das lideranças ou as discussões do estatuto e os fóruns que foram realizados.

Nas pessoas. Eu acho que outros momentos significativos sempre é a escolha do novo líder. No meu modo de ver, o andamento do grupo está, hoje, lastreado na condução do líder. O líder faz o grupo andar mais para a direita, mais para a esquerda. Não estou falando de melhor ou pior, de positivo ou negativo, mas o grupo anda pela orientação do líder. Acho que a gente teve grandes momentos, especialmente quando a gente teve que discutir estatuto, onde entrou fortes debates, até debates muitas vezes estressantes, hoje existe até uma má vontade coletiva de falar em estatuto. Eu acho que esse foi um momento marcante. O nosso estatuto foi um momento marcante. Outro momento marcante foi quando a gente fez, por dois anos consecutivos a gente conseguiu isso, dois eventos de integração, um no Vila Ventura, que foi o mais significativo de todos, e o segundo que foi em um hotel aqui na Nova Santa Rita, onde a gente pôde, na volta desses trabalhos, medir o quanto a cooperação e colaboração aumentaram bastante a partir das revelações. [...] E aí houve um grau de abertura e isso repercutiu positivamente depois em cooperação e colaboração. (S5)

Destaca-se que os fóruns foram considerados pela maioria dos entrevistados como os momentos de maior integração do grupo, no qual seus membros puderam conhecer uns aos outros, interagirem e trocarem mais, uma vez que a dinâmica do fórum é diferente das reuniões, sendo um espaço mais descontraído e que busca o desenvolvimento grupal. Além destes momentos considerados positivos ao desenvolvimento do grupo, foram também relatados momentos de discussão, de crise quanto à sua existência, como conta uma das participantes.

Acho que o grupo às vezes entra em crises existenciais, quando ele começa a discutir as regras, quando a gente não pode... quando tem número de presenças, não pode ter número de ausências, enfim... Ou então... eu sou uma pessoa que já me coloquei mais no grupo, assim. Hoje já não me coloco mais, já me expus mais, então tem lá aqueles que confrontam mais, então teve momentos difíceis, teve momentos mais fáceis. Mas acho que o grupo hoje está estabilizado. (S2)

Segundo esta entrevistada, a discussão em torno das normas, regras e estatuto do grupo é um momento que restringe o seu desenvolvimento. Tal entendimento vai de encontro da percepção do outro entrevistado que considera este como “grande momento”, o que revela diferentes expectativas em relação ao grupo. Este assunto será analisado no capítulo de discussão e análise dos resultados.

A partir das falas, pôde-se compreender um pouco sobre alguns momentos que foram marcantes no grupo e para os entrevistados e já sinalizam algumas das possibilidades de aprendizagem (a ser posteriormente discutida). Observa-se também

uma longa trajetória já trilhada pelo grupo, que ultrapassa seus oito anos de existência, tendo um número expressivo de membros (45) e uma estrutura considerada consolidada.

Em relação aos seus integrantes, algumas informações são pertinentes, saber:

- Em relação ao gênero: 47% são homens e 53% são mulheres.
- Quanto à formação acadêmica, os seguintes cursos de graduação foram realizados pelos membros do grupo: administração (36%); psicologia (29%); direito (13%); sociologia (7%); comunicação social (4%); economia (4%); pedagogia (4%); serviço social (4%); ciências contábeis (4%); e engenharia mecânica (2%). Vale ressaltar que alguns gestores têm como formação dois cursos, como é o caso do curso de direito e comunicação social; administração e ciências contábeis; administração e direito; e psicologia e direito.
- No que tange ao ramo da organização em que trabalha: indústria (47%); serviço (42%); consultoria (9%); e comércio (2%).
- Acerca do cargo que está ocupando: Gerente de RH (64%); Consultor (7%); Gestor de RH/ Gestão de Pessoas (7%); Gerente Desenvolvimento Humano/RH Integrado (7%); Sócio-diretor (4%); Diretor de RH (4%); Executivo (4%); Advogado (3%).

6.2 O ESTATUTO DO GRUPO

O regulamento do grupo realizado em janeiro de 2001 e revisado no ano de 2005 (ANEXO 1) definiu como questões que orientam o trabalho do grupo como as seguintes:

- *Objetivos:*
 - a) Troca de experiências;
 - b) Formação de opiniões e reivindicações em nome do grupo, divulgando a posição do grupo sobre questões relativas a RH através de ABRH-RS;
 - c) Desenvolvimento gerencial (atualização, atitudes, comportamento, ajuda);
 - d) *Network*.

A percepção do grupo em relação ao alcance de tais objetivos será discutida ao longo do capítulo de discussão e análise dos resultados.

- *Estruturação e Formação do Grupo:*

O número de participantes foi definido em 30 “cadeiras de empresas”, sendo que para inclusão das empresas é avaliado: a estrutura formal de RH, porte da empresa - médio ou grande, faturamento mínimo de 20 Milhões/Ano e/ou nº de empregados em torno de 200 e a contribuição da empresa para o grupo. Para análise da inclusão ou substituição do profissional o grupo usa os seguintes critérios: nível gerencial na estrutura da empresa, histórico profissional, qual é a atuação em outras áreas além de RH.

Atualmente, os critérios de inclusão e substituição permanecem praticamente inalterados e o grupo conta com 45 membros, um número grande o que pode dificultar a interação, a *network* e as trocas de conhecimento e aprendizagem entre seus participantes.

- *Participação de Consultores:*

É permitida, desde que o número de participantes não ultrapasse 10% do total de integrantes do grupo. A indicação dos nomes será avaliada pelo grupo. Este percentual, na prática, não é mais utilizado, uma vez que há mais de 10% de consultores. Sobre o assunto, um dos respondentes declara:

Isso é uma coisa de evolução do grupo, se passaram 7, 8 anos...o grupo de consultores está aumentando, como uma condição de mercado. Portanto, o grupo tem que se adaptar, por isso que a gente segue uma diretriz geral e não fica lá contando se tem 40, tem que ter no máximo 4 e se tiver 5, sai...não! Então, é uma adaptação do estatuto à situação de mercado. (S1)

Dada a relevância do papel dos consultores diante do grupo, o entrevistado complementa, abordando o papel que estes ocupam dentro do grupo.

[...] E tem uma situação que todos os consultores já foram executivos de empresas. Então, nós como consultores, a gente circula mais, traz mais informações, mas a gente traz informações que são pertinentes a RH. Por exemplo, o consultor tem que desenvolver uma área comercial, isso não interessa ao grupo, então, eu não vou estar trazendo estas minhas experiências. Eu também não posso usar, o consultor que participa ele tem que ter uma visão clara assim que o grupo faz parte do network, mas não é uma vitrine para os meus produtos e serviços...isso aí não está escrito, mas é tácito. Eu não vou indicar uma pessoa ao grupo que seja consultor da área comercial de uma empresa de consultoria de RH, por exemplo, porque a pessoa vai estar lá só fazendo vendas...não!! Tem que ter uma relação de troca, eu enquanto consultor perante o grupo tenho que estar trazendo informação de mercado, né, e não tentando vender os meus serviços. (S1)

- *Data e Local das reuniões:*

Os encontros inicialmente seriam realizados mensalmente na FIERGS (Porto Alegre), sempre na segunda terça-feira do mês, no horário das 8h às 11h30.

Embora o dia dos encontros permaneça sendo na 2ª terça-feira de cada mês, exceto quando há o fórum, hoje os encontros são realizados no SINDIHOSPA, em Porto Alegre e o horário foi expandido para das 8h às 11h45.

- *Frequência:*

São permitidas duas faltas consecutivas ou quatro alternadas, incluído o período de férias, a partir do mês de Março/2001. Os casos excepcionais são avaliados pelo grupo.

Esta questão foi alterada, hoje os membros do grupo podem ter três faltas consecutivas ou cinco faltas alternadas.

- *Orçamento / Custos*

Para eventos, visitas técnicas, comemorações, palestras e acontecimentos extraordinários o orçamento será realizado e na impossibilidade de obter patrocinadores as despesas serão rateadas entre o grupo. Tal quesito não foi alterado pelo grupo.

- *Evento Semestral*

Deve ser realizado um evento onde poderá ocorrer a participação de um palestrante, sindicalistas ou ainda debates de questões polêmicas em RH. A previsão é que estes encontros aconteçam no final dos meses de maio e novembro, podendo contar com a participação de pessoas convidadas.

Hoje, o grupo realiza um fórum para debater mais sobre as suas questões e aumentar a integração entre os seus membros no mês de setembro.

- *Troca de informações*

Foi definido que qualquer integrante, quando participar em congressos internacionais ou eventos de grande repercussão na área, terá o compromisso de expor tal experiência ao grupo. Este compromisso ainda se faz presente no grupo.

- *Nome do grupo*

Conforme votação da maioria dos presentes, foi escolhido o nome RH Executivos RS, nome que é mantido até hoje pelo grupo.

Percebe-se que algumas destas normas explícitas do grupo mantiveram-se as mesmas, outras foram adaptadas à realidade vivenciada pelo grupo e o estatuto pode

ser modificado à medida que isso seja necessário através de discussões realizadas nas reuniões do grupo. Cabe expor os relatos de dois executivos do grupo sobre as normas e o estatuto:

[...] o grupo tem uma norma, um regulamento e é seguido na sua diretriz macro e aí vai se ajustando de acordo com o momento porque se criou um estatuto lá no início depois teve uma revisão em 2005 e permanece em linhas gerais só que a gente, a própria reunião pode deliberar sobre qualquer assunto, né, e se tem maioria a gente delibera e a gente tem certos momentos para discutir isso, mas se segue, segue sim, mas com bastante flexibilidade, é isso. Ele é dinâmico.

[...] e isso é uma das virtudes do grupo de ele ter esta flexibilidade, porque ele evolui rapidamente e não precisa esperar se o estatuto mudasse a cada 2 anos, esperar assim 2 anos para modificar o estatuto. Se tiver necessidade se revisa em uma reunião.(S1)

Além do regulamento, para uma melhor compreensão do grupo, é pertinente compreender o espaço físico onde são realizados os seus encontros.

6.3 O ESPAÇO DO GRUPO

O grupo RH Executivos – RS se encontra todas as segundas terças-feiras do mês no SINDIHOSPA, entidade que é a atual patrocinadora dos encontros, cedendo o local e o café da manhã aos membros do grupo. Como contribuição, o grupo tem um espaço em sua agenda denominado “Espaço dos Patrocinadores” para que profissionais, representando empresas da área da saúde, possam estar apresentando seus produtos e serviço, além de discutir sobre temas vinculados à saúde e ao bem-estar.

O espaço é bastante acolhedor e sofisticado. Na sala onde são realizados os encontros, as cadeiras ficam dispostas no formato de um semicírculo, favorecendo o contato, a interação e os debates entre os gestores. Além disso, são disponibilizados canetas e pranchetas com papéis para que os membros possam fazer anotações e um aparelho de data show para que sejam projetadas as apresentações realizadas durante o encontro. Em dias de sol e calor, o coffee break é servido na área externa à sala, nos demais dias, este é servido na entrada da sala. Boa parte dos gestores, ao chegarem à reunião, que inicia às 8h, aproveitam aquele momento para, além de tomarem seus cafés ou sucos e se alimentarem, conversarem com os demais. Neste momento, fica bastante evidente algumas divisões como, por exemplo, um pequeno grupo de

homens e outro pequeno grupo de mulheres, sendo que as conversas variam desde um relato de férias, as primeiras sensações quanto ao novo trabalho, o emprego (trazem dilemas como muito trabalho x cobrança x redução do número de funcionários), os cursos e as experiências profissionais e fala-se até mesmo de questões familiares.

No primeiro instante do grupo, que é o café, o espaço físico do local tem um importante papel, pois é onde se realiza o primeiro contato entre as pessoas. Observa-se, também, que na maioria dos encontros, poucos chegam cedo, sendo que quando se apresentam ao grupo cumprimentam-se uns aos outros e há clima de descontração. É importante destacar que, mesmo havendo a dimensão destes pequenos grupos, as pessoas interagem e se movimentam para conversarem umas com as outras, havendo rodízio das pessoas entre os subgrupos, o que revela uma boa interação entre os membros do grupo.

Há alguns membros que chegam atrasados e, ao invés de sentarem-se nas cadeiras, ficam no fundo da sala, tomando o seu café, sendo que algumas vezes há cochichos entre estes membros que permanecem no café. Para dar início à reunião, o coordenador convoca os membros que se sentam. Um fato interessante a ser exposto é que a demarcação de espaço de cada membro na roda da reunião se dá no início da mesma, pois quando os membros entram na sala de reunião eles já colocam suas pastas e bolsas nas cadeiras, decidindo o lugar que querem sentar-se. Vale ressaltar que poucos se sentam próximos ao coordenador, boa parte fica agrupado mais próximo ao café e mais próximo um dos outros.

Houve um encontro que se deu em um espaço físico diferente do convencional: o grupo reuniu-se no Hotel Intercity, uma vez que uma das gestoras participantes do grupo, que era responsável pela apresentação do tema do dia, convidou um palestrante que trabalha no Hotel e conseguiu que o mesmo patrocinasse o encontro. O espaço cedido pelo hotel foi uma sala de reuniões bastante confortável e com um espaço aberto com vista para uma boa parte da cidade de Porto Alegre e do Rio Guaíba. No corredor que levava a sala de reunião foi servido o café da manhã. O modo de semi-círculo, estando as cadeiras acompanhadas de pequenas mesas, foi a forma estruturada para que a reunião ocorresse. Embora o local fosse diferente, a estrutura do espaço facilitou a realização da reunião, mantendo a interação e participação dos membros nas discussões realizadas no

grupo. Em suma, o espaço do grupo é apropriado para a realização das reuniões, é bastante organizado e possui a infra-estrutura necessária para atender as demandas do encontro. Vale dizer que pelo acordo firmado com o SINDIHOSPA, há pouca possibilidade de mudança quanto ao local dos encontros. A seguir, a Figura 3, apresentando a estrutura do local dos encontros do grupo.

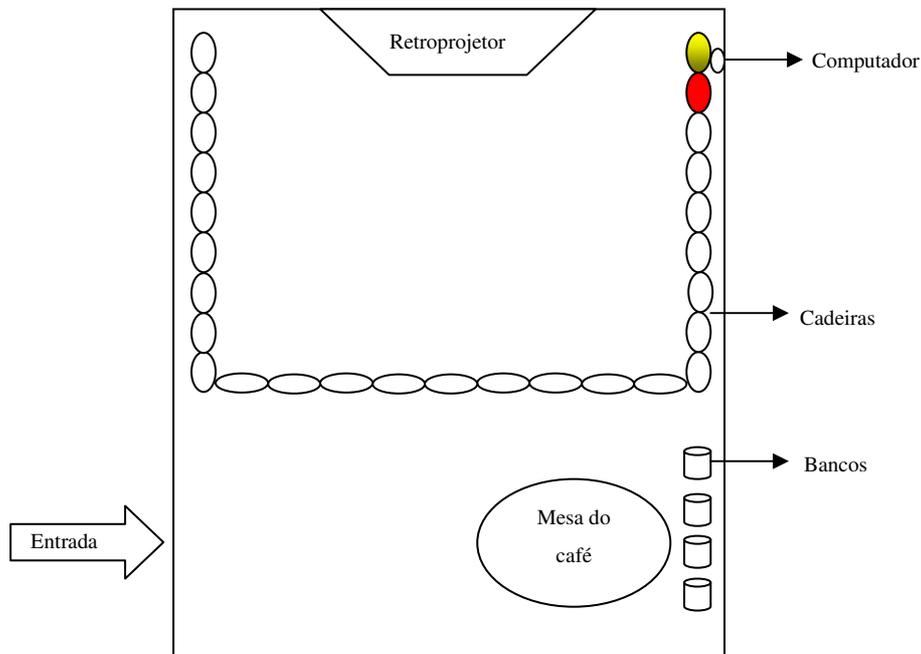
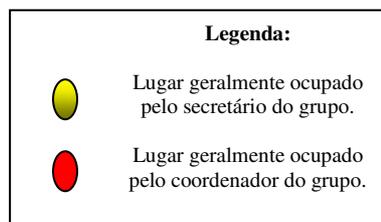


Figura 3: O Espaço do grupo

Fonte: Elaborado pela autora.



7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o intuito de compreender o processo de aprendizagem de indivíduos no grupo, utilizou-se o método de análise do conteúdo proposto por Bardin (1977), possibilitando que os dados coletados fossem sistematizados e analisados. Para uma melhor estruturação e análise realizou-se uma categorização cuja macro-categoria de análise é o objetivo principal deste estudo e cada uma de suas micro-categorias são os objetivos secundários, elementos norteadores que buscam a compreensão do fenômeno em questão, conforme Quadro 6, já apresentado. Cada uma das categorias, bem como seus elementos de análise é apresentada na seqüência.

7.1 O GRUPO RH EXECUTIVOS - RS

Buscando entender qual a percepção dos entrevistados sobre o grupo e o que o mesmo representa para os mesmos e o que isso implica em seus processos de aprendizagem, segue este subcapítulo de análise (Figura 4).

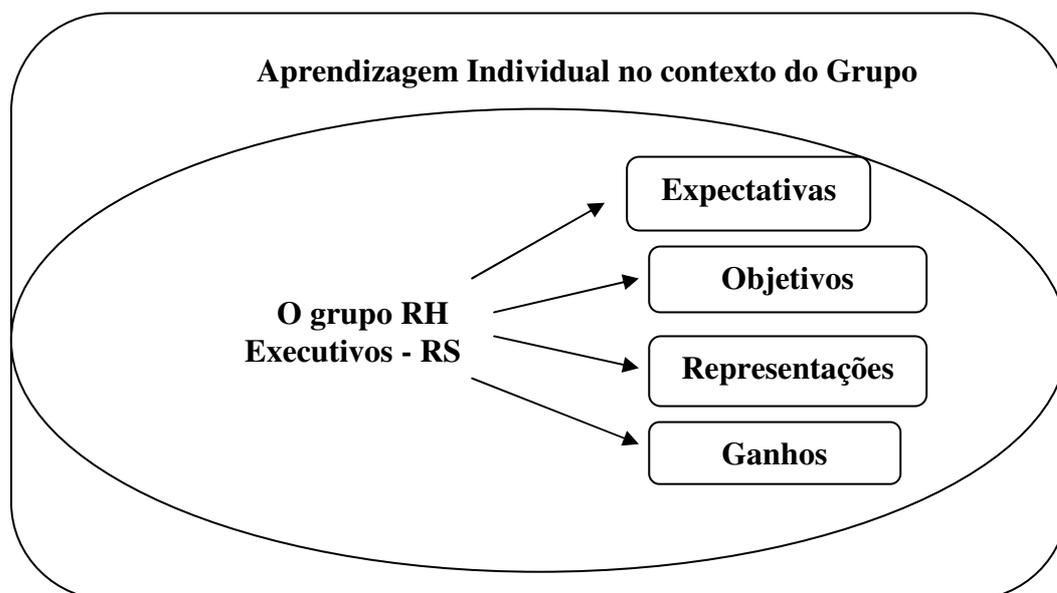


Figura 4 - O Grupo RH Executivos - RS

Fonte: Elaborado pela autora.

Entrevistou-se, primeiramente, durante o presente estudo, uma gestora logo que a mesma ingressou no grupo a fim de entender seu processo de entrada. Em relação aos motivos que a levaram a ingressar no grupo.

Na verdade, eu já conhecia o grupo e sempre tive vontade de ingressar no RH Executivos...,mas, existe um tempo de experiência em gestão para poder participar, né .Pelo menos era isso que eu tinha conhecimento. E aí no início do ano um dos gestores indicou o meu currículo e perguntou se eu gostaria de participar e eu: claro, acho excelente participar...porque é troca de conhecimento, é contato, né. [...] O grupo aprovou meu currículo e eu comecei a participar. (S3)

Ela faz o seguinte relato sobre o porquê de sua vontade de ingressar ao grupo:

Eu acho que o grupo RH Executivos tem um nome muito forte no nosso Estado, né. A gente sabe que as principais empresas participam, os principais gestores, os principais nomes de RH, né. E quando eu comecei a minha carreira, eu tinha assim algumas pessoas que eu pensava assim: ah, os gerentes de RH, né. Eu queria ser gerente de RH...eu saí da faculdade e sempre disse isso. Eu construí a minha carreira neste sentido..então, eu tinha muita vontade de poder participar deste grupo...são conhecidos, enfim. (S3)

Percebe-se através das falas que o grupo para a gestora tem um significado de sucesso, no qual se encontram os “principais nomes” (gestores), das “principais empresas”, e seu desejo de tornar-se gestora de RH vem desde que saiu da universidade. Tal representação, os possíveis contatos que podem ser realizados no grupo e a busca do sucesso por parte da executiva, são fatores que mobilizam a mesma a participar do grupo.

A respondente, quando indagada a respeito de sua relação com o membro do grupo que a indicou e se conhecia outros participantes do grupo, relata:

Sim, eu já tinha o contato com ele anteriormente, né, tanto dele no lado de headhunter, como também de consultor, né. Porque ele tinha feito uns trabalhos na empresa que eu trabalhava anteriormente, eu tinha contratado ele como gestora de RH para realizar um trabalho de desenvolvimento de liderança e aí foi a partir disto que a gente acabou se conhecendo, né.(S3)

Conhecia sim, mas informalmente...de outros momentos, né, de outras coisas, de outros mundos. De congressos, de outros eventos a gente...eu já conhecia algumas pessoas dali. (S3)

Quanto a sua busca no grupo, ela afirma que:

Aprendizagem. Com certeza, aprendizagem, troca de experiência. Networking também, porque a gente acaba fazendo contato...e acho que muitas vagas de Recursos Humanos, de gerência de Recursos Humanos, eles se dão muito destes contatos então se estar dentro deste grupo também é importante, porque a gente sabe que as danças das cadeiras elas giram ali. (Tataiana)

Tem-se, então, que o meio o qual está inserida a estudada enquanto gestora de RH sinaliza a importância da participação como profissional “do mercado” em diferentes instâncias, sejam estas eventos, congressos, como dentro do próprio grupo. Percebe-se assim, atos baseados em uma aprendizagem relacionada à carreira, os quais se valorizam a busca por competências técnicas, as redes de relacionamento e de aprendizagem constante.

Por fim, a gestora comenta qual foi a sua impressão sobre o grupo e como se sentiu no primeiro encontro.

Olha, a minha impressão foi muito boa, muito positiva. Fui bem recepcionada...acho que foi muito construtivo o primeiro encontro ali, eu já aprendi um monte de coisas, eu já saí dali com algum conhecimento dali. Depois, outras pessoas já me ligaram para me perguntar coisas, já houve troca. Então, acho que foi excelente. (S3)

Pode-se inferir que a gestora tem expectativas positivas quanto ao grupo e que já se sentiu, desde o primeiro encontro, fazendo parte do mesmo, o que pode facilitar para que a aprendizagem e a troca de experiência que busca seja de fato concretizada. Ela cita a aprendizagem como uma de suas buscas a partir do grupo, bem como, a *network*. É interessante dizer que talvez o que a entrevistada busca em termos de aprendizagem seja, como admite Fox (1997), uma estrutura cognitiva tradicional no qual o grupo é entendido como uma construção que detêm o conhecimento e por meio de sua inserção no mesmo é possível adquiri-lo, sem necessariamente ter que se expor e participar do mesmo. Isso porque nas reuniões houve pouca participação da gestora no grupo.

Após apresentar as percepções da gestora que ingressou recentemente no grupo, outras questões foram perguntadas não apenas para esta participante, como também para os demais sujeitos investigados, conforme segue.

As expectativas são inerentes aos sujeitos ao ingressarem em grupos. Uma gestora ao entrar no grupo, neste ano, revelou ter algumas:

Tenho muitas expectativas, né. Eu acho que a principal expectativa é a troca de experiência. Assim, eu acho que isso é muito rico no grupo. Ao longo da semana a gente recebe alguns e-mails: como você faz para administrar tal coisa? E a gente percebe que os problemas nas empresas, que as dificuldades, né, e também as conquistas e as coisas boas, né, são mais ou menos as mesmas. E é muito bom ouvir de outras pessoas, pois às vezes a gente acha que só a gente tem aquele problema, né...só acontece na nossa organização. E quando a gente está no grupo a gente começa a trocar experiência e começa a ver que isso também é problema na outra organização e é legal trocar estas práticas e ver como que eles estão resolvendo isso, né. (S3)

Com relação aos membros que estão há mais tempo no grupo, as expectativas iniciais, ou seja, ao ingressarem ao grupo, giravam em torno das seguintes: reforçar a *network*, possibilidade de atualizações sobre RH e troca de conhecimentos. Entretanto, percebe-se que existem expectativas e desejos não atendidos pelo grupo, que são:

A minha expectativa era ter coisas mais complexas, mas as pessoas não conseguem, têm uma vida muito corrida [...] Talvez, se fosse montado um outro grupo, agora, com outras pessoas, e essas pessoas celebrassem um novo acordo sobre convivência e fosse um grupo mais focado em pesquisa, em desenvolvimento, em crescimento, alguma coisa assim, eu acho que aí poderia se ter mais conteúdo, mas não era esse o propósito da maioria no começo. (S5)

Que nós fôssemos ficar mais ligados, que o grupo se consolidasse mais, assim. Uma coisa de maior afinidade, que eu não sinto isso no grupão, como um todo, até porque em função do número de pessoas acho que seria difícil ter. Mas eu esperaria hoje mais afinidade no grupão, embora eu tenha estabelecido relações, parcerias fortes com alguns membros do grupo que duram até hoje. (S2)

Há, assim, aqueles que desejariam poder discutir questões mais complexas em termos de conteúdo e ter uma relação mais próxima entre os membros do grupo, ou seja, criar maiores vínculos com os demais. Pode-se perceber que, apesar destes anseios dos dois entrevistados, eles mesmos justificam que as pessoas não têm tempo de participarem mais, pelo grande número de indivíduos e até mesmo pelos reais objetivos compartilhados entre eles. Falta de tempo e disponibilidade para envolvimento maior nas discussões aparecem, então, como elementos que dificultam uma aprendizagem e troca maior no grupo, podendo-se pensar que o importante é estar ali; sendo visto e lembrado, respondendo as dificuldades e perguntas dos outros via e-mail, mas pouco participando efetivamente e aprofundando questões pertinentes ao RH.

Entretanto, outros percebem como adequado o que o grupo aprendeu contemplando diferentes expectativas e movimentos temáticos de RH.

As minhas expectativas...primeiramente, eu fiquei muito contente ao ingressar no grupo, quando em fui convidada, porque eu sentia a necessidade de troca, né. Então, as minhas expectativas que era conhecer outros colegas, que era conhecer práticas de outras empresas e poder ter um fórum de discussão foram alcançadas, foram atingidas estas minhas expectativas. Permanecem as mesmas. (S9)

Se confirmou, acho até que aprofundou quando a gente começou a trabalhar temas específicos e que a gente foi buscar estudar para poder apresentar para o grupo. Então de certa forma eu, para mim, isso foi até uma superação, porque eu estava na expectativa, porque eu imaginei que

o grupo era mais uma troca de experiências, uma troca de informação, e a gente está trabalhando realmente com conhecimento. (S6)

Então, eu acho que este é um dos aspectos que eu acho importante, a questão da network. Segundo, ter a oportunidade de discutir com quem entende do assunto temáticas emergentes, temas novos...uma ferramenta extremamente útil para você se manter atualizado. Então, uma coisa que eu acho interessante nós adotamos isso nos últimos 2 anos e este ano funcionou redondinho...formatamos os temas que nós queríamos debater ao longo do ano, temas relacionados à área de Recursos Humanos e formatamos líderes, enfim...então, o próprio grupo produz conhecimento, transmite, pesquisa...então, a troca é bem legal...então, eu acho que isso tem um valor agregado muito grande. A gente se mantém atualizado a um custo zero e com profissionais de ponta e com empresas de ponta. (S4)

Cabe destacar que ao longo dos anos, algumas das expectativas dos sujeitos foram confirmando-se e outras sendo modificadas, como revelam as colocações:

[...] a minha expectativa, vamos dizer assim, mudou muito. Eu acho que o grupo não quer ser um grupo com uma expansão de conhecimento, o grupo quer, vamos dizer assim, administrar o tempo como pode, tem alguma contribuição, mantendo o relacionamento, sendo cordial, sendo cortês, sendo colaborativo dentro das possibilidades, organizando o seu dia, sabe? Então acho que é isso, acho que o grupo não quer muita expansão, não, fazer viagens, fazer grupos de estudo, fazer imersão para aprofundar um determinado conhecimento, desenvolver uma oficina, o grupo não quer isso, não. O grupo quer aquilo ali, aquilo ali está bom. (S5)

Esta mudança de expectativa apresentada pela última fala pode ser restritiva ao processo de aprendizagem, pois, conforme se pode depreender de algumas entrevistas, o grupo possui um processo bem mais superficial e bem mais cognitivo, sem grandes interações, o que resultaria em vínculos e conseqüentemente em relações mais próximas e que exigem maior comprometimento, o que não parece ser um desejo grupal.

Quando questionados acerca dos objetivos do grupo, alguns pontos em comuns são encontrados, como o objetivo de *network*, de compartilhamento de conhecimentos, a troca e a aprendizagem, o que confirma a percepção compartilhada pelo grupo de gestores de RH enquanto categoria profissional dos sujeitos. São caracterizados assim, de um contexto específico de atividades e práticas sociais que não podem ser demandas dessa experiência de grupo utilizada pelos gestores e consultores de RH.

O objetivo continua sendo o mesmo, fazer networking, troca de conhecimentos, aquisição de conhecimentos. (S5)

A idéia inicial era a gente trocar idéias, trocar experiências, nos reunir sistematicamente para que nos qualificássemos mais como profissionais e como pessoa. Basicamente é isso, é a troca de vivências, essa de network,

é se atualizar. Acho que especialmente, assim, essa troca de energia que a gente faz, no contato do grupo. (S2)

Eu acho que o principal objetivo do grupo, na minha percepção, é a troca de experiências, né, a aprendizagem [...].saber as principais práticas, a troca das práticas de RH, o que está dando certo nas organizações, né. Porque, às vezes, por mais que a gente faça um pós, um mestrado, a gente tem muito a parte teórica, né..e ali não, a gente tem a parte prática, embora o grupo tenha esta questão de todo o mês, né, de ter uma parte teórica, ter realmente uma construção do conhecimento. Mas acho que juntar as duas coisas é muito importante: o teórico e o prático. (S3)

Pode-se perceber que, de acordo com alguns pesquisados, que o grupo propicia certos tipos de trocas em determinadas circunstâncias, como a troca de experiência, a troca de conhecimentos, a troca de vivências e a troca de energia. Isso quando concretizado vai ao encontro do objetivo de troca de experiência definido formalmente no regulamento do grupo. Outras trocas também podem ser encontradas no grupo, como as que seguem:

Eu adquirir conhecimento e práticas diferentes das minhas e poder também falar sobre as minhas para que possam ser avaliadas por outras pessoas e, eventualmente, até aplicadas, assim como eu também, quando eu conheço o trabalho de outra pessoa do grupo e acho que pode se aplicar na minha realidade, eu vou adaptar e melhorar o meu trabalho em função dessa troca. (S6)

Troca é tudo aquilo que o grupo deseja. Quer dizer, pode ser que não atenda 100% do pessoal, porque cada um está em um momento, então grupo é uma coisa, não é complicada, mas uma coisa muito especial, porque não estão todas no mesmo momento, portanto não são todos que esperam a mesma coisa. Mas eu acredito que sim, se a gente fizer uma análise tem, realmente, uma troca. Muito também isso dos grupos, porque acontece de subgrupos, aí tem trocas afetivas, tem trocas profissionais, tem trocas mais legislativas, tem os grupos... e tem os subgrupos em função até dos enfoques que dão para o próprio cargo, para a própria área de atuação. (S2)

No meu entendimento o grupo tem o objetivo de troca de informações, de benchmarking, das práticas, das melhores práticas...ah, principalmente estes objetivos...e um outro que é fortalecer o trabalho da área de Recursos Humanos...eu acho que são estes três objetivos. (S9)

Eu acho que o objetivo maior é isso você fazer benchmarking sem precisar visitar a empresa, tu tem benchmarking todos os meses numa reunião ali. Você vê quem está fazendo coisas inovadoras, você troca com ele, você aprende, você mensura como está a tua atuação, se está produzindo resultado na tua empresa com relação ao mercado – eu to fazendo mais, tô fazendo diferente, to fazendo melhor ou não estou fazendo, né. Então, isso é muito bom, me dá um referencial muito legal. (S4)

Através desta última explanação, percebe-se também que a troca pode variar em relação aos momentos do grupo, bem como, das pessoas a ele relacionadas, como é o caso das trocas de afetividades e de diferentes experiências devido às interações

realizadas nos subgrupos existentes. Além disso, um dos respondentes fala da questão de troca e de vínculos que é alterado por meio da composição diferente do grupo.

É muito [a troca] da experiência de cada um compartilhada, onde cooperação, colaboração fazem parte da existência do grupo. Obviamente que com 50% de mudança no grupo original, a criação de vínculos fica comprometida e com isso existem perdas na cooperação e colaboração espontânea, porque ela deixa de ser tão natural uma vez que a intimidade fica enfraquecida. Então o compartilhamento fica comprometido por isso. (S5)

Corroborando com esta visão de que é possível que no grupo as pessoas possam realizar trocas sociais o que pode gerar algum tipo de aprendizagem social que na acepção de Elkjaer (2001) é quando há necessidade de socialização e internalização no ambiente em que atua, que neste caso é o grupo.

O seguinte relato merece destaque, pois o sujeito defende que a troca social, de relacionamento, é a principal troca que se dá no grupo; porém, afirma que algumas pessoas possuem objetivos mais profissionais, técnicos.

Sem dúvida, em todos os sentidos, trocas por indicação de pessoas, trocas por indicação de serviços, benchmarking, ou seja, a possibilidade de tu ter um exemplo de um projeto que tu está patinando, tentando fazer e não consegue e aí sempre tem alguém do grupo que consegue ter uma resposta...uma indicação de algo que possa te ajudar. Então, eu acho que este é o principal valor e eu pessoalmente entendo que a principal troca é a troca social, relacionamento...independente de questões técnicas, de questões profissionais, eu sou uma pessoa, talvez uma pessoa que mais defende dentro do grupo a troca digamos, o vínculo do relacionamento, não profissional, né, seja ele da amizade, das questões que envolve a vida das pessoas...e tem pessoas que estão no grupo e que tem um posicionamento muito mais técnico, eu acho que ali elas estão para fazer um trabalho, estão representando as suas empresas...eu já acho diferente, eu acho que o grupo serve para a troca mesmo pessoal, troca de afetividades, me parece que para mim, né, isso é o mais importante. (S8)

Além da troca, um dos entrevistados crê que o objetivo do grupo seja o de compartilhamento.

O grande objetivo do grupo é o compartilhamento de tendências, de novas técnicas. (S8)

Outro dos objetivos formalizados pelo grupo foi o de “formação de opiniões e reivindicações em nome do grupo, divulgando a posição do grupo sobre questões relativas à RH através da ABRH-RS”. Ao serem indagados acerca do grupo ser um formador de opinião, os entrevistados fizeram os seguintes relatos:

Eu acho que sim, eu enxergo isso, porque a partir das decisões que as pessoas tomam nas suas empresas, eles levam a opinião que a gente desenvolveu no próprio grupo, a gente leva aquela opinião e influencia na decisão de empresas grandes, que são representadas no grupo.(S6)

Sim, hoje o grupo é desejado, né. Os profissionais que não estão no grupo querem entrar, por quê? Porque ele tem um posicionamento. Então de uma certa forma, quando se conclui um entendimento dentro deste grupo isso é balizador para várias ações, que de certa forma as pessoas que freqüentam o grupo fazem em suas empresas...então, eu vejo que o grupo ele tem uma opinião formada, ele tem o respeito pelas entidades, como a ABRH e muitos até fazem parte. Mas sempre que a ABRH decide fazer alguma ação ela pensa no grupo, então ele tem uma credibilidade, sem dúvida, pelas pessoas que hoje os representa. (S8)

Não, ainda é um grupo endógeno. Não é um grupo... também acho que o grupo nem tem essa pretensão. O grupo é para ser assim, se auto-alimentar, porque cada um tem outras formas de buscar o conhecimento. (S5)

Não, nunca conseguiu. O grupo sempre tentou fazer este papel, ah, quando tem um tema emergente novo no mercado, seja lá a Lei do Estágio, a Nova Lei do Estágio ou a Lei que trata dos “perfis profissiográfico” dos profissionais, os famosos PPPs do INSS. Quando o grupo falava em ser formador de opinião, o grupo queria que a imprensa fosse lá consultá-lo para ver o que nós pensávamos, nossos posicionamentos em relação a estas questões. Mas o grupo nunca conseguiu fazer, nunca teve evidência suficiente para isso. Então, outras entidades como a ABRH tem muito mais expressão neste sentido do que o grupo. Eu, por exemplo vivo dando entrevistas e palestras pelo sistema da ABRH, mas não necessariamente pelo grupo. (S4)

As duas primeiras idéias apresentadas com relação às duas seguintes são contraditórias, pois dois dos entrevistados afirmam que na prática o grupo seja um formador de opiniões e o outro crê que não. Isso revela percepções diferentes do que é ser um grupo formador de opinião, pois os que consideram afirmam que as opiniões do grupo são incorporadas e aceitas tanto pelas empresas daqueles que estão no grupo, tanto por outras entidades, como é o caso da ABRH. Esta instituição representa uma entidade muito presente para seus integrantes, uma vez que alguns deles participam na diretoria deste órgão.

Há ainda duas gestoras que classificam o mesmo como um desejo a ser atingido, talvez não por ser um formador de opinião, mas por ter uma representatividade perante a sociedade de RH aonde atua:

Sim, primeiro pela composição do grupo que são os gestores das principais organizações de Porto Alegre e Grande Porto Alegre, né. (S9)

Considero. Acho que é um grupo conhecido, desejado por bastante pessoas, que tem muita gente que quer entrar no grupo. Acho que poderia ser mais formador de opinião. Mais do que é. (S2)

As entrevistadas exemplificam, através de suas falas, que um maior espaço para fechamentos e uma maior dedicação por parte dos membros do grupo, facilitaria ao mesmo desempenhar o papel de formador de opinião.

Eu acho que está faltando um espaço para que a gente possa consolidar estes formadores de opinião. Eu acho que precisa de um espaço maior para isso, para a gente ir até o final com algumas questões que foram colocadas. Eu acho que explorar melhor e fechar, validar melhor com a equipe. Eu acho que algumas questões são colocadas, mas a gente sempre sai: aí...mas me parece que não sai concluída, eu acho que poderia ter uma melhora. (S9)

Porque falta tempo para a gente se dedicar efetivamente. Quer dizer, nós não conseguimos... para ti pensar mais no mercado, escrever, nós mesmos, no nosso minigrupo, nos propusemos a fazer um livro e até hoje as coisas não saíram, em função até disso, de dedicação. Você vai lá para o grupo e depois volta para as empresas e cada um tem as suas responsabilidades. (S2)

A idéia de escrever um livro é um tanto antiga no grupo, porém que não foi colocada em prática. Pode-se dizer, então, que nem sempre o grupo consegue trabalhar para atingir seus anseios de estar na “vitrine” do mundo de RH. Este livro seria de contos das práticas vividas e experienciadas por membros do grupo e contribuiria para ele tornar-se um formador de opinião. Além do livro, o grupo tem a idéia de desenvolver o Portal RH Executivos RS, que é uma proposta de site para o grupo desenvolvida por uma empresa de consultoria empresarial.

O site tem como intuito dar apoio às atividades do grupo, buscando divulgar eventos, produtos e serviços de interesse do grupo e do mercado de RH. Com este, seria possível aumentar a comunicação entre os participantes e o contato com a comunidade de RH, além da divulgação institucional e realização de pesquisas. O site, de acordo com o coordenador do grupo, poderá conter os seguintes portais: (a) portal do grupo (institucional); (b) portal intermediário (*network*, cursos e treinamentos via EAD, envio de currículos, etc.); e (c) intranet do grupo (para divulgação do jornal, ou seja, notícias do grupo). O site poderá apresentar também estatísticas de visitas e adicionar monografias sobre RH. Discutiu-se em algumas reuniões do grupo a questão do site como sendo algo necessário e o grupo tendo potencial para desenvolvê-lo. De acordo com o coordenador do grupo, tal proposta pode torná-lo uma referência de RH não só no RS, como no Brasil.

Revela-se com isso, que o grupo busca uma credibilidade frente ao mercado de RH, um desejo de ser efetivamente um formador de opinião e poder até mesmo gerar recursos financeiros para o mesmo, reafirmando assim, a sua identidade. Porém, na prática o grupo não concretiza tal desejo, pois apesar de ter uma equipe para discutir sobre o site e fazer com que o mesmo “saia do papel”, nada ainda foi realizado e isso pode ser justificado pelos desejos revelados e os desejos velados

dentro do grupo. Há um discurso e um desejo de o grupo ter um nome de peso e ser ainda mais reconhecido fora de sua estrutura grupal (desejo revelado), mas o que se vê na prática é que a manutenção do status quo ainda é mais forte (desejo velado) o que contribui para que a dinâmica do grupo permaneça a mesma e para que seus membros não se esforcem para ultrapassar as barreiras, alcançando assim o ambiente externo ao mesmo.

Outro objetivo que foi estipulado pelo grupo em seu regulamento foi o de desenvolvimento gerencial. Pela percepção dos entrevistados, este objetivo é realizado quando os envolvidos desempenham algumas atividades, como é o caso do fórum do grupo realizado uma vez ao ano, ou desempenham certos papéis dentro do grupo, que é o de ser líder, ou seja, coordenar o mesmo. Em outros momentos, como nas reuniões do grupo, não foi percebido pelos entrevistados, como propícias ao desenvolvimento gerencial.

Na verdade, quanto mais tu troca, mais te qualifica, quanto mais temas são abordados lá, tu vai te desenvolvendo como gestor. Os fóruns que a gente realiza anualmente, isso faz com que cada um... mas não é que... nós somos executivos, nós somos gerentes, a gente vai se aperfeiçoando. (S2)

Eu acho que sim, a gente aprende no grupo... atitudes, experiências. Eu me exercitar, sim, há um momento no grupo em que eu me exercito, no fórum do grupo, tipo assim, compartilhar esses pontos e também ouvir, crescer com aquilo. (S7)

Sim, especialmente para aqueles que conseguem a proeza de ser líder, porque ter que liderar esse grupo é um esforço bastante significativo. Outro são as missões que cada um tem, o grupo tem, “ah, então em janeiro vai ser Fulano e Beltrano que vão desenvolver o tema x, em março é outro, em abril é outro”. São sempre grupos de dois ou três que têm que se encontrar, têm que estudar e ter que ir lá se expor e vender ou apresentar aquele projeto. Então tem muitas oportunidades de crescimento profissional, sim. (S5)

Olha, não de uma forma muito clara, mas pelo menos nos últimos 2 anos que a gente tem conseguido implementar pelo menos as temáticas de Gestão de Pessoas e entre elas entra aspectos de liderança e gerenciamento, pode ajudar sobre isso instrumentos de formação, pois você está aprendendo lá ou está nivelando conhecimento tu com os demais. Então, tem um pouco, mas nunca teve um foco estruturado pra isso, né. (S4)

O que se observa é que até pode haver um desenvolvimento gerencial, porém a partir de atividades bastante pontuais, conforme afirmam os entrevistados. Desta forma, este objetivo não está sendo de fato concretizado, uma vez que não há espaço e nem envolve a todos os participantes do grupo que foram entrevistados.

Quanto ao objetivo de o grupo realizar *network*, as seguintes respostas foram encontradas:

Sim, com absoluta certeza. Olha, está nos contatos fora dali, não é necessariamente ali, porque às vezes as pessoas não lembram do nome de um ou de outro, não consegue decorar o nome de todos, mas você saber que quando precisa de alguma informação, algum dado ou alguma coisa, você pode utilizar o grupo como fonte ou alguns colegas como fonte, aí é legal, aí você fica realmente a vontade pra pedir. Então, neste sentido. (S4)

Direto. O café da manhã, o bate-papo, o telefone, a lista que recebe, então direto. Tem inúmeros exemplos práticos na rede [de e-mails]. Todo o mês pelo menos duas pesquisas rodam pela... quem tem isso? Quem conhece aquilo? Quem poderia me informar o que está fazendo assim, assim, assim? Nas próprias reuniões, na (etapa) do jornal já existe uma troca. Na hora em que a gente leva um conhecimento, já existe uma troca. (S5)

Bem, acho que só o fato de nós nos relacionarmos, nós fazermos, multiplicarmos as coisas que acontecem no grupo, nos ajudarmos, nos apoiarmos, assim, acho que é uma forma de influenciarmos um ao outro. (S2)

Sim, eu acho que é o forte [...] de conhecer as pessoas das outras empresas, abrir portas para trocar experiências. Agora mesmo a gente está fazendo a implantação de uma metodologia chamada (10C), e vinculando o (CCR) da empresa para o ano que vem. E eu estou em contato com uma das pessoas do grupo que vai me passar isso aí, porque eles têm lá, porque eles já implantaram essa metodologia lá. Então eu vou ir lá conhecer essa metodologia e ver o que eu posso aplicar dentro da nossa realidade, dentro do nosso projeto. E era uma pessoa que eu não conhecia antes. Então, do grupo, eu (fui) conhecendo. (S6)

Este é, a troca aí, as relações, né, é um momento bem oportuno e por isso que o horário do intervalo também ele é bem requisitado para as pessoas trocarem e a gente vê que lá dentro algumas posições em empresas são...ah, que a dança das cadeiras é feita com as pessoas do grupo lá de dentro mesmo, a troca então a network funciona muito bem no grupo. (S9)

Pode-se afirmar, portanto, tal como já exposto anteriormente, que de fato o objetivo de *network* no grupo é realizado e que este é o maior propósito do mesmo. A *network*, segundo a percepção dos respondentes, vai além de manter uma rede de relações profissionais com outros, mas também, interagir com os mesmos, influenciá-los e conhecer novas metodologias e programas desenvolvidos em suas realidades organizacionais. A *network* é o que mantêm vivo o grupo, uma vez que ser visto no meio de profissionais considerados de sucesso na área de RH e que atuam em grandes empresas pode representar uma manutenção do cargo em que se assume, uma vez que o movimento da “dança das cadeiras”, ou seja, da troca de cargos entre profissionais faz-se muito presente entre eles. Esse objetivo é legitimado pelo grupo

social de profissionais de RH que os sujeitos aprendem dentro do seu atual ambiente sociocultural.

Outra forma de entender o grupo e, conseqüentemente, o processo de aprendizagem, é compreender as representações que o grupo tem para os seus gestores, pois cada indivíduo teve um interesse e expectativa em relação ao grupo, como já visto anteriormente. Além disso, a história e o momento de vida podem influenciar no que o grupo simboliza ao sujeito. Algumas representações sobre o mesmo são abordadas.

É um referencial, um apoio. Eu acho que ele é... mas acho que a palavra que mais simboliza o grupo é o referencial assim de gestão. (S3)

Ah, eu acho...o grupo é importante. Eu costumo fazer o possível para não faltar às reuniões e para atender os e-mails, mesmo que aqui tem uma reunião gerencial que é todas as terças-feiras...então, uma vez por mês eu não vou na reunião, algumas vezes eu preciso faltar. Então, eu acho que o grupo é muito importante...mas...o grupo é muito importante, é uma referencia que a gente tem dos gerentes do grupo de RH, eu acho que é bem importante. (S9)

[...] Eu acho que o grupo é uma sede, como se fosse uma classe. Assim como a gente tem lá a classe dos médicos, dos psicólogos, então tem a classe dos gestores de Recursos Humanos. É ali que tu podes chegar que tem um grupo que vai te acolher, assim, então é... mas uma palavra eu não sei te dizer, não é vínculo, assim, mas acho que é essa coisa da classe. (S2)

Tendo como base estas respostas, pode-se dizer que o grupo simboliza para alguns dos entrevistados uma relação de apoio, um referencial, uma classe de gestores de RH, não sendo constituída, basicamente de relacionamentos profissionais. Esta representação vem ao encontro dos objetivos do grupo como *network* e troca de experiências. Cabe destacar ainda que, embora este objetivo grupal não esteja muito claro aos sujeitos entrevistados, uma das integrantes mais novas do grupo percebe o mesmo como um “referencial de gestão” o que pode estar vinculado com a idéia de o grupo possuir uma imagem externa de referência e com profissionais considerados bem sucedidos. Com isso, o grupo pode estar de algum modo corroborando para que as pessoas queiram fazer parte do mesmo, pois estar inserido neste, pode representar sucesso e prestígio profissional.

Além destes simbolismos acerca do grupo, há ainda algumas percepções pertinentes que devem ser apresentadas através das falas subseqüentes.

Para mim é satisfação [...] procuro hoje só fazer aquilo que me dá prazer, né. [...] Isso dá satisfação por quê? Porque o grupo está bem estruturado, tem objetivos palpáveis, tangíveis, agrega conhecimento para mim, a troca é positiva e também estou entre amigos, pessoas que eu gosto. (S1)

Olha, eu acho assim oh: eu gosto muito das pessoas, gosto muito dos colegas, eu acho que tem pessoas que são encantadoras ali, gosto de tê-las como meus amigos e fortalece vínculos. Participar do grupo nos fortalece vínculos e eu valorizo muito isso, né. (S4)

Eu encontro pessoas que eu gosto, pessoas que eu respeito, que eu admiro. Eu acho que é um momento muito bom o dia da reunião [...] Eu me sinto no mundo de negócios, mesmo não estando, ou prestando consultoria, essa troca me mantém na (organização), então para mim está muito bom. O grupo me ajuda. (S7)

Eu acho que para mim é um grupo que eu valorizo muito, acho que eu criei muitos vínculos com o grupo, né, e isso me fortaleceu a minha posição enquanto pessoa, a minha posição enquanto profissional, eu passei a ser respeitado por um grupo extremamente seletivo e para mim tem uma bela representatividade, tem um peso assim...eu me sinto bem envolvido com o grupo, participando do grupo, contribuindo para o crescimento do grupo e eu acho que esta é uma característica que o grupo tem de acolhimento das pessoas, todo mundo que acaba entrando no grupo, né, ele tem esta característica, ele se sente muito a vontade, acho que sim, né...tu deve ter tido uma experiência igual a qualquer outra pessoa, eu acho que é isso, eu acho que é de pertencimento, me parece. (S8)

[...] continuar com essa bandeira em pé, de ter sido um dos fundadores, representa uma maneira de encontrar pessoas mais próximas e conhecidas no meio profissional, assim, que eu gosto, representa uma oportunidade de negócios, representa uma oportunidade de obter um conhecimento sobre questões que envolvem o mundo de Recursos Humanos, o mundo do trabalho, isso. (S5)

Estas representações, uma vez que partem de membros do grupo que atuam desde a criação do mesmo e permanecem juntos na causa, carregam consigo um componente mais afetivo, pois se referem a um sentimento de satisfação com o que o mesmo tem a oferecer, seja em termos de troca de conhecimento e de oportunidades, seja pelo convívio com as pessoas que aprenderam a gostar, sentem-se apoiados no grupo e, por fazerem parte deste, pela possibilidade de contribuição. Pode-se afirmar, portanto, que o grupo pode simbolizar, para alguns indivíduos, uma unidade social que promove convívios desejáveis e com alguns vínculos de amizade, transcendendo assim, as relações meramente profissionais.

Neste contexto, a idéia de Cook e Yanow (1993) acerca de símbolos compartilhados pode contribuir ao entendimento a respeito da existência de dois conjuntos de símbolos construídos pelos integrantes do grupo: um deles se refere aos relacionamentos de ajuda e referência profissional, enquanto o outro, às relações afetivas. Estas diferentes construções acerca da imagem do grupo e do que o mesmo representa estão, possivelmente, associadas não apenas com suas expectativas, objetivos e tempo de atuação no mesmo, como também com as formas de

pertencimento em relação ao mesmo. Na acepção de Wenger (2003), há 3 tipos de pertencimento quando se fala de aprendizagem social: pertencimento através do comprometimento, da imaginação e do alinhamento.

O pertencimento por meio da imaginação pode ser traduzido como aquilo que o indivíduo cria em sua mente a partir da interação com os outros e com o meio em que interage, refletindo assim, em sua forma de atuar no grupo (WENGER, 2003). Neste sentido, As seguintes respostas revelam tal associação, na primeira, a respondente fala sobre o que imaginava acerca do grupo e na segunda, o que o mesmo representa.

Então de certa forma eu, para mim, isso foi até uma superação, porque eu estava na expectativa, porque eu imaginei que o grupo era mais uma troca de experiências, uma troca de informação, e a gente está trabalhando realmente com conhecimento. (S6)

Relacionamento. (S6)

Relacionado aquilo que ela crê que o grupo é, ou seja, uma comunidade que propicia conhecimento com o que representa para ela que é uma forma de relacionamento, ela tem atuado no grupo com bastante participação e contribuição, uma vez que sente que o pertencimento no mesmo gera conhecimento a partir do relacionamento que tem com os demais membros do grupo.

Quanto aos principais ganhos em relação à participação dos sujeitos no grupo, devem-se ressaltar através das entrevistas, que os ganhos percebidos por parte dos entrevistados são congruentes, pois os mesmos vêem o grupo como uma oportunidade de relacionamentos profissionais que podem promover a troca de conhecimento e de experiências, permitindo com isso, em alguns momentos, a aprendizagem com a vivência alheia e a própria exposição e recebimento de feedbacks. Corroborando com esta percepção, a seguinte explicação:

A network. Ter conhecido um número grande de profissionais de Recursos Humanos o saber o que está acontecendo lá fora o trocar nem que seja a troca pessoal, têm pessoas lá maravilhosas, que eu adoro, que eu sou super-amiga, então eu acho que isso, assim. Extrapolou a questão profissional. Para mim isso é o que tem de mais importante, assim. Poderia ir para lá e ficar quatro horas desorganizadamente trocando o que cada um está fazendo e tal, que eu acharia super-rico. (S2)

Relacionamento, porque eu criei vínculos de amizade muito fortes com alguns e criei vínculos com o grupo que eu não tinha, que o mercado, na minha atividade profissional precisa ter, entende? Então, isso para mim é o principal, independente do conhecimento técnico, independente das competências que a gente vai estar discutindo, o relacionamento, a network é o mais importante para mim.(S8)

[...] É ficar atualizado em termos de temáticas, né, de temáticas de Recursos Humanos, temas emergentes, a gente sempre fica sabendo pelo grupo ou se discute lá no grupo, isso é muito bom. Quando a troca de informação ela é bem canalizada, ela é extremamente útil, porque é rápida e confiável a informação que você está atrás, entendeu? Isso muito importante. Não te custa nada tu mandar um e-mail e pedir preciso desta informação, quem pode me gerar? Isso vem, vem com precisão e rápida. Você faz uma pesquisa muito bem trabalhada em termos de qualidade. Fica o espírito de camaradagem, estas coisas bacanas também. Algumas pessoas que estão lá na época que eu comecei eram ícones pra mim e hoje são meus amigos e alguns pedem até conselho e isso é muito estranho!
(S4)

Vale destacar que a *network*, que é a maior força do grupo, enquanto objetivo seja considerado um dos ganhos, ou seja, atende às necessidades destes sujeitos. Outro ganho são as atualizações referentes aos temas de RH que são discutidos no grupo. Em nenhuma destas respostas a questão de aprendizagem está explicitada, embora que os relacionamentos propiciados através do grupo podem propiciar alguma aprendizagem no nível cognitivo e social, como são explicitadas pelas falas:

Ah, eu acho que teve o enfoque qualidade de vida que foi muito trabalhado lá dentro, que teve aprendizado, no qual nos tivemos profissionais da área da medicina falando, né. Eu acho que este foi um aprendizado legal. Nós tivemos uma das apresentações últimas agora que falava sobre...aquela menina do Matone, ela falou sobre...governança corporativa, eu não conhecia nada, então, foi um aprendizado bem legal, né. Então, eu acho que teve coisas bem concretas de crescimento e de coisas importantes. (S9)

No relato é possível compreender que houve dois processos de aprendizagens considerados de caráter cognitivo, pois conforme admite Fox (1997) esta teoria defende que há a necessidade de profissionais especializados a fim de que o conhecimento seja adquirido. Neste caso, são as apresentações realizadas no grupo de temas de interesse da gestora que fizeram com que a mesma aprendesse.

Eu acho que aprender sobre práticas de Recursos Humanos, o que está dando certo nas empresas, né. Ali a gente tem empresas de ponta, grandes empresas, com melhores práticas. Então, tu poder aprender através da vivência, né, das pessoas, daí assim, tu aprender para não errar muitas vezes, porque ele já aplicou aquilo, já sabe o que vai dar errado, já trocar o conhecimento com a experiência completa. (S3)

O ganho para esta gestora é a aprendizagem e, apesar de estar no grupo há pouco tempo, percebe que há troca de vivências e experiências dos outros. Para ela esta experiência é completa, pois possibilita não errar. A aprendizagem exposta pela entrevistada pode ser considerada como uma aprendizagem social que, para Gherardi, Nicolini e Odella (1998), é a qual há interação entre os sujeitos, permitindo com isso, a troca de informações explícitas e implícitas e a atribuição de novos

significados às experiências e vivências compartilhadas. Embora, a pesquisada responda que é uma aprendizagem que leva ao acerto, pouco se observa no grupo experiências e vivências de insucesso. Sendo assim, o grupo serve mais como um espaço de benchmarking, ou seja, onde se compartilham as melhores práticas, quando se fala sobre as mesmas e não de experiências fracassadas, pois estas podem de algum modo influenciar nas imagens sustentadas pelos executivos em relação a suas empresas e as suas formas de atuação enquanto profissionais.

Em alguns momentos pontuais podem ser percebidas algumas aprendizagens individuais a partir da participação no grupo, apesar de o mesmo não se configurar como uma comunidade de aprendizagem, que segundo Afonso (2001) tem como objetivo o processo de aprendizagem, não sendo este muito relevante no grupo, embora em alguns momentos, seja concretizado. Tais momentos presenciados dentro do grupo que permitiram os indivíduos aprenderem são relatados na seqüência.

Eu acho que quando a gente estava fazendo o código de ética, de política própria, o grupo, uma colega do grupo, especificamente, de código de ética, as pessoas detestam código de ética, de materiais, muito pelo meu networking no grupo. [...]. Quando foi o processo de negociação sindical também, as trocas, o que o grupo trouxe de parâmetros me ajudou a estabelecer os parâmetros na organização onde eu estava naquela ocasião. Postura, conhecer outras empresas, outros trabalhos, treinamento, que eu não sei, trabalhei numa empresa, consultoria que foi indicada pelo grupo, então tem umas ações minhas. (S7)

A entrevistada refere-se ao aprendizado obtido através das discussões sobre o código de ética, sendo que ela comete um ato falho, pois se trata do regulamento do grupo. Realmente, o que se observa quando há este tipo de discussão é que o clima do grupo “esquenta”, uma vez que os profissionais precisam posicionar-se enquanto indivíduos. Nestas circunstâncias, o grupo torna-se um tanto heterogêneo em termos de opiniões e este assunto é praticamente expelido pelo mesmo que evita entrar em conflitos. Nestes tipos de discussões percebe-se o quanto o grupo prefere manter relações superficiais para não precisarem defender muito seus julgamentos e visões diferentes, bem como, não diferenciá-los como executivos da área; não havendo então, a construção de aprendizagens.

[...] a gente fez aquela apresentação sobre a questão trabalhista da mudança do trabalho, a mudança que houve na legislação, já gerou, a partir daquela reunião já gerou aqui, internamente, eu liguei para a área responsável e já gerou toda uma série de reflexões aqui na nossa empresa em função da troca de informações que a gente fez. (S6)

Esta explanação revela uma interação entre alguns elementos cognitivos (aprendizagem tradicional) no qual Gherardi, Nicolini e Odella (1998) apontam que se dá por meio do mero acúmulo de dados e conhecimentos, como foi o caso da apresentação em que realizou. Percebem-se também elementos sociais (aprendizagem social) quando a gestora expressa que a aprendizagem foi gerada a partir da reunião do grupo, ou seja, por meio de uma interação social e que como resultado gerou uma mudança a partir de um processo reflexivo, que é outro fator de aprendizagem que de acordo com Gherardi, Nicolini e Odella (2001) possibilita ajustar o conhecimento adquirido com o que deve ser realizado. Para tanto, o processo de aprendizagem pode ultrapassar os momentos vividos no grupo, fazendo com que as relações sejam expandidas aos contextos profissionais e pessoais dos sujeitos.

Outra respondente distingue dois modelos de fóruns realizados pelo grupo: os cognitivos, que geram uma aprendizagem deste caráter e os vivenciais gerando além de uma aprendizagem cognitiva, um tipo de aprendizagem social.

[...] Dentro de uns pontos mais conceituais do que outros, mais cognitivos do que outros, acho que os fóruns são momentos muito ricos, ou para conversas, ou para aprendizagem mais estruturada, porque você tem um dia para abordar determinado tema, então a gente pode ouvir, participar, discutir, poder fechar. Eu acho que no nosso grupo, como é muito rápido, às vezes tu bota a bola para cima, mas não fecha, porque as pessoas é fechada na sua realidade e tem que ser assim mesmo. Eu acho que o fórum, eu diria que... construir e... por isso que ele é rico... Tanto vivencial, como mais conceitual e cognitivo, ele é muito rico. São feitas relações muito boas, revelar, o que teve, também, acho que ficou legal, ficou mais tranqüilo, o que não foi legal. Com executivos, com presidentes de empresas também, com estilos bem diferentes, foi muito bom também. (S7)

Este ano o grupo realizou, analisando-se a partir da definição dos dois modelos de fóruns abordados pela gestora, um fórum de caráter cognitivo, pois ao invés do grupo trabalhar com suas questões enquanto grupo, buscou profissionais de fora para palestrar. O tema escolhido sobre conectividade foi bastante pertinente e atual, porém não houve tempo para possíveis discussões, nem para os membros efetivamente conectarem-se uns aos outros. Pensa-se que isso tenha sido um desejo do grupo que busca bem mais a sua manutenção em detrimento de um aprofundamento tanto em relação às relações existentes entre os membros, bem como, ao tipo de aprendizagem que possa ocorrer. Na configuração do fórum realizado este ano a aprendizagem que pode ter sido processada foi uma aprendizagem cognitiva, uma vez que as palestras facilitam uma aquisição individual

de conhecimento e habilidades (HANGER, 2004 *apud* ELKJAER, 2004) por meio da transferência de conhecimento na figura do palestrante à mente do aprendiz (membro do grupo). A entrevistada justifica-se o momento atual do tema e sua escolha por lidar com questões de cunho bem mais cognitivo:

Acho que nosso grupo está mais ou menos assim, e o nosso fórum, que está organizando, é bem por essa linha, mais cognitivo, de conhecimentos, teorias. Eu não estou criticando, é um caminho de treinamento do grupo. Acho que a maioria das pessoas que estão no grupo vão lá para buscar, conhecer e trocar. E não para ah, vamos trabalhar nossa integração, ver os conflitos, o que eles pensam, se eu não me sinto bem à vontade contigo, vou trabalhar resistência, vamos trabalhar a nossa comunicação, vamos trabalhar nossos conflitos grupais, o que tem de poder ali dentro. Acho que o grupo não está preocupado em trabalhar isso; já estivemos. Já teve assim, um trabalho muito mais de grupo. Acontece que hoje o nosso grupo não está com essa cabeça, de querer... é (para se reunir) umas três, quatro horas, é muito difícil para ti trabalhar questões do grupo, de intimidade grupal, assim, talvez algumas pessoas tenham, fazer um esforço integral. Eu percebo que tem diferenças. Como eu sou uma das antigas eu percebo isso. Eu conheço muito pouco do (pessoal), por exemplo. Muito pouco além daquilo que eles são, gerente disso, gerente daquilo, isso. Mas realmente quem é a pessoa, gente, ser humano que está ali, conheço muito pouco. Fui criada muito de espaço. As reuniões são produtivas, são ricas, são focadas, muito boas. Não estou criticando. É mais um grupo de trocas. (S7)

A fala revela uma compreensão acerca do momento atual do grupo e um entendimento sobre a dificuldade pelo pouco tempo que há de o grupo tratar mais sobre o grupo, ou mesmo aprofundando-se mais sobre os temas, discutindo-se as diferentes realidades. Apesar disso, ela reconhece que há foco e riquezas nas reuniões. Vale ressaltar que o grupo tem dificuldades em integrar seus momentos e movimentos objetivos e subjetivos. A hipótese para esta situação é que as incluir as questões mais conceituais estar-se-ia excluindo os assuntos mais vivenciais e isso reflete na dificuldade de envolver estes dois aspectos, que podem sim, ser complementares.

Todos os nossos encontros são efetivamente um aprendizado novo, né., porque tu conhece cases, tu tem conhecimento técnico, nós temos alguns professores no grupo que dão aula em faculdades...e eu acho que o grande aprendizado que a gente tem é o aprendizado da convivência e que isso aparece de forma mais intensa nos fóruns, encontros anuais que nós temos, e no dia-a-dia tu poder estar respeitando a opinião do outro, sem que se torne um problema, né. E eu acho que sim, eu acho que neste sentido a gente tem uma troca de experiência de forma muito intensa, que me parece. (S6)

Essa entrevistada identifica a existência do aprendizado em todos os encontros, seja esta aprendizagem mais cognitiva, tradicional (FOX, 1997) de teoria pela aquisição e memorização do que foi ensinado pelos “professores” do grupo, ou ainda, pela convivência, ou seja, através do que segundo Gherardi, Nicolini e Odella

(1998) consideram como uma aprendizagem social, uma vez que há participação e interação entre os envolvidos no contexto de aprendizagem. Gherardi e Nicolini (2003, p.49) comentam ainda que a “prática é um sistema de atividades nas quais saber não está separado do fazer e das situações e poderia ser chamado de conhecimento co-produzido por meio da atividade”.

Alguns fóruns ocorridos anteriormente trabalharam mais com discussões acerca do grupo e por meio de atividades fazer com que os membros pudessem além de conhecerem-se mais, aumentar a interação entre os mesmos. Neste sentido, há reconhecimento de aprendizagem nestes tipos de configurações dos fóruns, conforme explana a gestora que reconhece a aprendizagem como uma consequência e não como um fim. Partindo deste mesmo entendimento, Gherardi e Nicolini (2003, p. 47) explanam que os “sociólogos não abordam a aprendizagem como algo que acontece na mente, mas como algo produzido e reproduzido nas relações sociais dos indivíduos quando eles participam de uma sociedade”.

É que eu não vou no grupo para eu buscar algo para eu aprender. Eu não vou lá para buscar uma metodologia. Eu vou lá para aprender coisas diferentes, mais assim. O momento de aprendizagem para mim são os fóruns, onde a gente trabalha mais a parte de desenvolvimento profissional, desenvolvimento pessoal, onde se recebe feedback, onde nós nos colocamos sem a máscara de gerentes de RH. Também para mim foi um dos momentos de aprendizagem maior do que qualquer momento, então assim, receber o feedback de um colega, fóruns que eu já participei, foram momentos de aprendizagem para quê? Para que eu pudesse me qualificar como pessoa, como profissional. (S2)

Outra referência realizada ao fórum, no qual a entrevistada denomina de seminário, evidencia-se pelo seu discurso que retrata alguns momentos nos quais acredita que haja um processo de aprendizagem, bem como, fala sobre sua experiência enquanto integrante do comitê organizador do fórum e de suas frustrações por querer que ela desempenhe um papel que não almeja frente ao grupo.

Eu consigo identificar algumas coisas através das discussões, dos comentários, dos pedidos de help, né. Agora, quando a gente vai num seminário que é na empresa de alguém, daí a gente vê isso mais efetivamente isso. [...] Agora no seminário. Foi uma experiência assim que é uma coisa que meio que me preocupa, porque por eu ser com foco no resultado eu acabo fazendo as coisas pelos outros e aí tu acaba fazendo um trabalho meio de secretária, eu não gosto deste papel, nem um pouco, tá. Tanto que as pessoas confundem, lá no coquetel, a gente começou a falar de quem será o próximo coordenador daí o pessoal falou ah é o fulano, não sei o que e a secretária é a [Fulana] e eu disse ah, não! Um dia até pode ser, mas hoje não, entendeu? É porque daí quando eu vejo que as coisas não estão sendo feitas eu vou lá e faço. Tanto que a história do churrasco [de final de ano] do dia 2 um gestor me disse, ah, daí tu manda

e-mail que eles pedem a coisa, sabe? Isso é uma coisa que me incomoda um pouco, mas também porque é a minha característica, então eu tenho que fazer meio que um equilíbrio. Não vou deixar de fazer porque as coisas têm que acontecer, mas também não posso fazer tudo. Então, agora neste seminário para te ver que a gente não elegeu um líder, eu acho que a gente tem uma dificuldade de fazer isso, a gente não fez isso. Todo mundo fez o papel em um determinado momento, mas não tinha assim: ah, o líder do comitê é a fulana, não! Várias vezes este assunto entrou na roda e saiu muito rapidamente, entendeu? Porque ninguém quis se habilitar e ninguém achou que tivesse sido necessário e realmente não foi, mas talvez tivesse sido algumas coisas mais fáceis, outras mais difíceis, não sei, mas enfim...foi o movimento que a gente criou no grupo de não ter coordenador. Eu achei interessante, porque eu todos os grupos que eu participo normalmente tem o papel assim de [coordenador] e o grupo reconhece e aceita o papel e neste grupo não teve. (S10)

O relato traz informações importantes. A primeira delas é que não só para ela, mas como para outros pesquisados, o fórum é considerado um momento no qual pode haver certa aprendizagem, há uma potencialização deste cenário que neste ano não foi explorado para este fim (aprendizagem social). Outra questão é o fato de que o grupo de um certo modo delegar papéis informais a serem desempenhados com base na atuação de cada um de seus membros no grupo o que parece não ser aceito por esta gestora. Pode-se identificar que, apesar disso, quando se está num grupo menor, como é o caso de um comitê de organização de evento (fórum), é difícil delegar papéis, mesmo alguns ocupando a liderança informal. Uma hipótese para tal situação é que como todos atuam na área são profissionais experientes, pares enquanto executivos e que não conseguem ser subordinados a alguém com o “mesmo” nível profissional. Há, neste sentido uma fictícia idéia mantida de que o grupo seria homogêneo em relação ao seus profissionais, o que de fato não é. Apesar deste pensamento latente no grupo, a entrevistada revela sobre a sua insegurança enquanto integrante do mesmo e como os mais “velhos” no grupo ajudam neste sentido.

Pela experiência dos mais antigos, entendeu? De eles trazem quais eram as expectativas do grupo, do grupão, né, o que pegaria bem, o que não pegaria...sabe? Estas coisas mais de vivências, das expectativas deles e de...tentar diferente ao mesmo tempo, eu acho que é isso assim. (S10)

O que se pode entender através desta explanação é que as expectativas enquanto grupo no que tange aos seus membros não são muitas vezes reveladas, ficando algo no imaginário de seus integrantes, sendo os responsáveis por sua tradução os mais antigos.

Cabe destacar alguns papéis assumidos pelos profissionais dentro do próprio grupo que contribuíram para o processo de aprendizagem. Podem ser identificados nos relatos:

Eu acho que o trabalho de palestra assim, de ser um palestrante, de administrar o medo, a ansiedade, né, para falar com um grupo extremamente crítico e tu ter que fazer uma apresentação e ser avaliado pelo próprio grupo, né. Então, a responsabilidade de tu não, de tu trazer um conteúdo para um grupo muito crítico, de uma bela formação, entendeu? Então, eu acho que o meu maior aprendizado foi este...quebrar o paradigma do medo, quebrar o paradigma de uma apresentação em público, né, poder apresentar conteúdo de uma forma consistente, eu acho que este tenha sido um aprendizado eu acho que excelente para mim. (S8)

A palestra a qual o sujeito corresponde aos seminários que são apresentados por um ou mais integrantes do grupo e que no papel de “palestrante” transmite conhecimento como num sistema formal de ensino. Tais apresentações realizadas nas reuniões do grupo podem ser consideradas como parte da teoria cognitiva tradicional defendida por Fox (1997). Nesta, um problema é resolvido a partir da ajuda de profissionais das áreas educacional, teóricos, psicólogos, pesquisadores, entre outros. O que se vê no grupo é que estas apresentações com temas relacionados à área de discussão são mini-aula, embora em boa parte das mesmas a prática prevaleceu à teoria. O que acarreta para o processo de aprendizagem dos mesmos é que o membro que exerce o papel de palestrante sobre o tema realiza a sua apresentação e pouco espaço e tempo tem-se para discussões mais profundas, para troca de práticas, enfim, para um processo interacional que por meio do compartilhamento de vivências em diferentes realidades pudessem aprender um com os outros.

Outro papel que teve importância ao processo de aprendizagem foi a coordenação desempenhada por um dos membros do grupo conforme revela:

Enquanto coordenador, um aprendizado muito grande de gestão, de interesses, parte política, vamos dizer assim...e também aprendi a fazer a leitura de um ambiente, a leitura está nas entrelinhas do que está sendo dito, do que está sendo feito, não é nada pejorativo isso, né, mas captar os interesses do grupo nas entrelinhas é...uma coisa é participar de ouvinte, outra coisa é participar fazendo. [...] Ah, como coordenador, sem dúvida, o aprendizado é muito mais intenso, exige muita demanda técnica e política, né, porque na coordenação acontecem algumas situações que fazem parte da coordenação e não vêm para o grande grupo, né...então, demandas, a coordenação é muito demandada né e aí a gente tem que ter habilidade para ver o que realmente deve se dar atenção, como se dar atenção, como jogar para um outro momento. Então, o aprendizado técnico e principalmente o de relacionamento é muito intenso. (S1)

Em relação a alguma situação mais específica vivida no grupo pelo executivo a qual ele pode aprender, algumas contribuições:

Vou te dizer uma coisa assim, específica, não, mas não te descarto a idéia de que a gente pelo menos uma informação que te agrega valor, importante por reunião tem, a gente sempre aprende alguma coisa, mesmo que seja por acaso. Mesmo que seja para não fazer aquilo que foi feito, então eu continuo participando porque eu acredito que participar agrega valor, sim. (S5)

Este entrevistado não consegue especificar nenhuma situação pela qual seu processo de aprendizagem ocorra por meio de sua inserção no grupo. Porém, é relevante dizer que ele considera que em todas as reuniões há algum tipo de aprendizagem, embora em sua percepção seja cognitiva (agregar informação).

Após analisar cada um destes elementos grupais, ou seja, expectativas, objetivos, representações e ganhos, pode-se afirmar que o grupo em si não é um estimulador ao processo de aprendizagem dos indivíduos inseridos nele. No entanto, há algumas situações vivenciadas no mesmo, como já apresentadas anteriormente, que o processo é concretizado.

7.2 FORMAS DE PARTICIPAÇÃO E INTERAÇÃO

A participação dos integrantes no grupo ocorre nas reuniões mensais, nos fóruns anuais, bem como a partir das trocas de e-mails, enquanto a interação se dá a partir de pequenos grupos, especialmente com base nas diferenças de formações dos sujeitos. Logo, neste item são apresentadas e discutidas as formas de participação e interação dos membros do grupo que possam contribuir com o processo de aprendizagem dos mesmos (Figura 5).

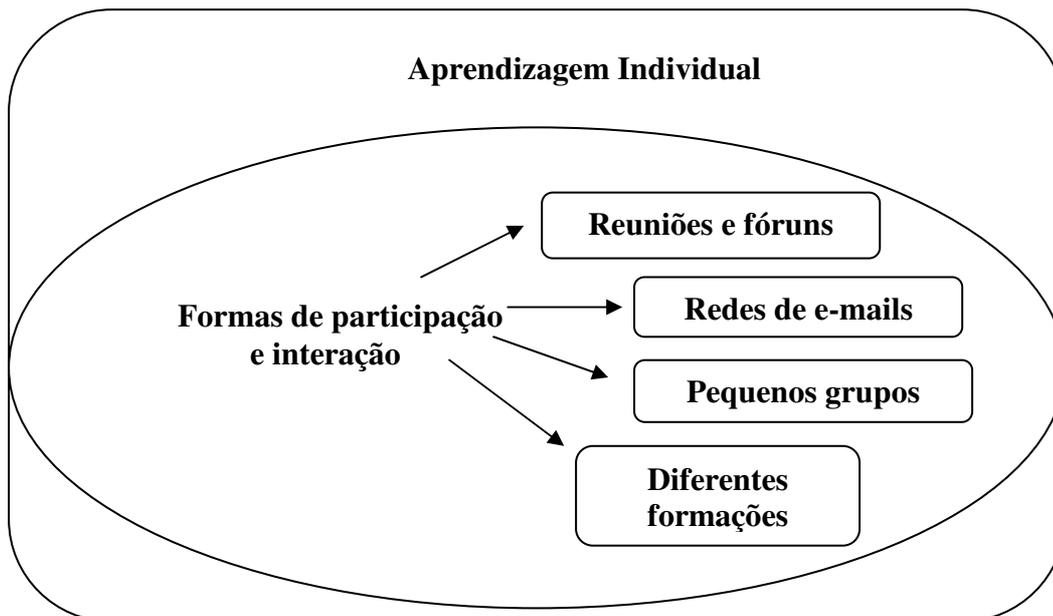


Figura 5 – Formas de participação e interação.
Fonte: Elaborado pela autora.

A decisão quanto ao formato das reuniões do grupo foi definida na primeira reunião do ano. Ao longo da história do grupo, houve algumas modificações, sendo que a estrutura das pautas dos encontros atuais, conforme definição do planejamento de 2008, é a seguinte:

- 8:00h às 8:30h – Recepção e Integração
- 8:30h às 9:00h – Jornal do Grupo
- 9:00h às 10:30h – Tema Central
- 10:30h às 10:45h – café
- 10:45h às 11:15h – Apresentação dos Patrocinadores
- 11:15h às 11:45h – Espaço de Consultoria Interna
- 11:45h – Término da reunião

Não há rigidez quanto às pautas das reuniões. Em alguns encontros, não há o momento de apresentação dos patrocinadores e o espaço de consultoria interna. Porém, as demais atividades são seguidas pelo grupo, mas não necessariamente nesta ordem, ou seja, se houver a necessidade de mudança em função da disponibilidade de algum membro, que foi considerada importante, isto se faz possível. Vale destacar que houve uma alteração quanto ao Tema Central em um dos encontros (passou para o último momento do grupo) que, por decisão do coordenador do grupo e aceite dos demais membros, manteve-se pelo considerado melhor aproveitamento deste espaço.

Os horários de cada um destes espaços do grupo, que atualmente é adotado pelo grupo, são apresentados a seguir:

- 8:00h às 8:30h – Recepção e Integração
- 8:30h às 9:00h – Jornal do Grupo
- 9:00h às 9:30 – Espaço Consultoria
- 9:30h às 10:00h Apresentação dos Patrocinadores
- 10:00h às 10:15h – Intervalo
- 10:15h às 11:45h – Tema Central
- 11:45h – Término da reunião

As reuniões do grupo, conforme já exposto, ocorrem uma vez ao mês e têm duração de 3h e 15 minutos e meia hora de espaço para discussões e apresentação, além dos 30 minutos para a recepção dos gestores, totalizando assim 3horas e 45 minutos de encontro. Este primeiro momento do grupo, Recepção e Integração, já foi caracterizado no tópico anterior, já os demais são apresentados na seqüência.

O “Jornal do Grupo” é o momento em que os membros falam sobre fatos, reportagens e o que ocorreu com suas empresas, com suas áreas, ou mesmo, aspectos de vida profissional, ocorridos durante o mês que antecedeu ao encontro. Este espaço é livre para participações e várias já foram as contribuições, com destaque para: apresentações de novos membros; divulgações de eventos como o Fórum Trabalhista realizado pela ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos); apresentações de reportagens sobre RH ou notícias que afetem a área; questões internas do grupo, como transferências quanto a datas do encontro e discussão sobre o site do grupo; comentários sobre fóruns, congressos e eventos como o CONARH (Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas) em que participaram; notícias sobre suas empresas; e sobre questões de RH, como atividades e funções que têm sido desenvolvidas pelos gestores.

Posterior ao Jornal do Grupo, é disponibilizado o “Espaço Consultoria” para que seus membros ou pessoas de fora do grupo possam apresentar seus serviços e pesquisas desenvolvidas. Um dos temas já apresentados neste espaço por um dos membros que atua profissionalmente como consultor, foi “Gerando lucros e valorizando talentos 2008”. No geral, não há muita participação dos membros do grupo neste momento, apenas as dúvidas são trazidas por alguns e sanadas pelos responsáveis pela apresentação.

Na seqüência do encontro (Apresentação dos Patrocinadores), os patrocinadores apresentam seus produtos e serviços. Alguns dos produtos/serviços já apresentados pelos patrocinadores foram: “Programa de check-up do Hospital Mãe de Deus”, “O Mercado de Saúde Suplementar e Experiências em Prevenção” e “Rede Intercity”. Em suma, as apresentações dos patrocinadores contêm informações sobre a empresa, sendo uma forma de incentivar o uso destes serviços, porém, de modo implícito. Neste espaço, geralmente alguns membros ficam de fora, próximos a mesa do café, assistem a palestra e interagem entre si, conversando. O palestrante apresenta sobre o assunto e há algumas intervenções a fim de sanar dúvidas de alguns membros, havendo pouca participação geral dos membros.

Em uma das reuniões realizadas, este espaço foi substituído por uma discussão sobre os critérios para entrada no grupo. Após uma forte discussão a qual seus membros puderam demonstrar seus pontos de vista, o resultado quanto aos critérios de entrada de novos membros permaneceu praticamente inalterado, contribuindo assim, para manter o *status quo* do grupo.

O Intervalo do grupo tem em média de 5 a 15 minutos, dependendo do tempo disponível para o mesmo conforme a programação quanto aos espaços da reunião. Neste momento, os membros “correm” para o café, onde bebem e comem algo e ficam interagindo e conversando sobre diversos assuntos como terapia, trabalho e prêmios.

A sessão “Tema Central” é o momento em que um ou mais membros do grupo apresentam algum assunto acerca da área de RH. Na reunião de janeiro foi realizada o planejamento dos encontros do ano de 2008, de acordo com o quadro a seguir:

Mês	Tema	Responsável
Fevereiro (19/02/08)	Aposentadoria/Segurança do Trabalho-SAT	
Março (11/03/08)	Adoecimento no Trabalho	
Abril (08/04/08)	Valor Agregado do RH – Resultados	S5
Maio (13/05/08)	Inovação	
Junho (10/06/08)	Retenção de Capital Humano	S4
Julho (08/07/08)	Liderança	S8
Agosto (12/08/08)	Poder, Cultura e Mudança nas Organizações	S6
Setembro (12/09/08)	Fórum	S8 e S9
Outubro (14/10/08)	Visita técnica*	
Novembro (11/11/08)	Governança Corporativa	
Dezembro (09/12/08)	Visita técnica	

*É um encontro do grupo que ocorre por meio de uma visita a uma empresa em que algum membro do grupo atua.

Quadro 7 - Planejamento dos encontros do grupo.

FONTE: Ata produzida pelo grupo em janeiro de 2008.

Neste momento, os responsáveis por cada um dos assuntos buscam a partir de teorias sobre os temas, discutir sobre o mesmo, além da apresentação de cases e de materiais como textos e pesquisas realizadas com o próprio grupo. Em algumas apresentações houve a presença de palestrantes e especialistas do tema. Geralmente, após a apresentação do mesmo, há alguma discussão sobre dúvidas e até mesmo práticas vinculadas ao tema e que são aplicadas nas empresas nas quais os gestores atuam. Porém, pode-se perceber que este momento poderia ser melhor utilizado pelo grupo a partir de maiores estímulos a discussões, debates e compartilhamento de práticas e idéias que possam contribuir com a área de RH.

A partir dos encontros observados, pode-se dizer que, de um modo geral, participam cerca de 30 e poucos dos 45 membros, sendo que alguns se atrasam e outros saem mais cedo. Há pouco espaço para discussões, sendo que poucos membros contribuem, ou quando há assunto de interesse deles, há tanta contribuição, que nem todos podem participar pela questão do tempo disponível. Geralmente, o foco de discussões sobre RH voltam-se mais as questões operacionais e burocráticas da área, como as questões de cunho trabalhista. Os profissionais de RH, participantes do grupo, trazem temas atuais, mas poucos consideram suas realidades e experiências, ou seja, suas práticas cotidianas de trabalho.

Participar pode ser entendido como o ato de “informar, comunicar, ter ou tomar parte” (FERREIRA, 1989). Já interação social, como uma influência recíproca dos atos tanto das pessoas como dos grupos, de acordo com Silva (2008). Entende-se, portanto, que a relação interpessoal surge como alavanca nos processos de participação e interação. Desta forma, no grupo tais conceitos traduzem as relações criadas durante as reuniões, como são as relações associativas e profissionais, conforme as exposições:

O grupo é uma convivência parecida com uma associação. São pessoas que se associam a uma idéia: pertencer a um grupo. Então uma associação profissional ou um grupo profissional é uma idéia, onde pessoas se associam a essa idéia. Então é a mesma coisa do que uma entidade associativa. (S5)

Nesse caso é um relacionamento profissional, de troca, agregar. Um agregar ao trabalho do outro, na recepção do outro, conhecer as pessoas, reconhecer o trabalho que elas fazem, fazer com que também as pessoas reconheçam. Basicamente é essa troca de conhecimento. (S6)

O que promove a relação, a participação e a interação entre os profissionais, conforme explica a executiva, é o conhecimento e reconhecimento do outro e do trabalho do mesmo. Contudo, evidencia-se nos encontros que nem sempre isso se faz possível, pois há pouco tempo para este reconhecimento. A interação pode ficar comprometida até mesmo pelo pouco conhecimento que se tem sobre os demais. Tanto é que eles brincaram durante uma reunião que precisariam de crachás para saber o nome uns dos outros.

As formas de participação e interação configuraram-se de modo diferente ao longo da história do grupo. Um dos respondentes, ao relembrar alguns momentos em que o grupo passou, faz a seguinte explanação:

E o grupo cresceu muito, o grupo tinha alguns problemas até de, na hora era de postura...teve um momento em que o grupo ficou muito crítico...criticava tudo, tudo! Aí ficou um grupo, a meu ver, chato. As pessoas criticavam tudo, criticavam a organização, criticava eventos, as pessoas se criticavam e acho que as pessoas entenderam que nosso objetivo ali não era este, né...não é ser vaquinha de presépio, entretanto, ficar criticando tudo, ficou um negócio assim. Este foi o principal móvito da desagregação, talvez seja consequência de o grupo não estar sendo motivador...como ele superou isso daí o grupo está bastante fortalecido. Hoje eu acho que a forma que surge o questionamento do próprio grupo é de uma forma mais madura, mas olhando para frente: vamos melhorar isso aqui que não está legal, vamos melhorar, vamos melhorar o nível dos palestrantes, eu acho que este daqui não nos interessa ou eu acho que esta atividade não nos interessa, podemos fazer outras, de uma forma produtiva. (S1)

Este período em que o grupo viveu foi marcado, conforme relatos, por uma participação e interação um tanto destrutiva por parte do grupo, pois as críticas não levavam ao aprendizado, mas sim, à “autodestruição”, fazendo com que alguns integrantes desistissem. Tal atuação considerada imatura foi superada e o grupo amadureceu em relação aos seus debates e discussões, que passaram a ter foco efetivo em seus objetivos grupais, entre eles, a *network*.

Outro momento de participação e interações dos executivos são os fóruns que ocorrem uma vez ao ano, sendo um momento destinado aos membros do grupo se conhecerem mais e poderem trabalhar com algumas questões do próprio grupo. Geralmente, o fórum do grupo ocorre no mês de setembro; neste ano, ocorreu em outubro. O fórum é um momento especial para os integrantes do grupo, conforme retratam dois entrevistados:

Eu acho que todos os anos a gente tem um momento especial...que é o que chamamos de fórum do grupo onde a gente traz a figura de um consultor, onde o facilitador possa discutir as questões do grupo, no sentido de trabalhar o amadurecimento do próprio grupo, né...e isso é que eu acho que faz com que a gente possa crescer dentro deste ambiente, é a oportunidade que o próprio grupo pode discutir os seus problemas enquanto grupo e seus problemas enquanto pertencentes a um grupo, e estar ali representando uma empresa ou uma idéia, uma intenção ou um posicionamento, eu acho que isso sim é o que muda. (S8)

Normalmente, nos fóruns temos programas de desenvolvimento pessoal e profissional. Então assim, tem ali desenvolvimento interpessoal. Então ali é que se estabelecessem as relações do último fórum, eu fui uma das que participou da configuração do fórum. E o nome do nosso fórum foi Revelações. Então aí foram momentos marcantes, onde a gente conhece o colega além do cargo que ele ocupa. E também são momentos onde a gente pode se colocar de uma forma diferente e o outro pode nos ver de forma diferente. [...] Foi o dia inteiro com todo um trabalho, onde nós trouxemos um psiquiatra para falar um pouco, depois nós tivemos algumas dinâmicas de grupo. A gente focou muito em desenvolvimento interpessoal. (S2)

O último fórum teve uma estruturação um pouco diferente dos anos anteriores, que buscaram trabalhar mais com as questões grupais a partir de atividades vivenciais. Este ano, houve palestra e discussões mais gerais e não do grupo. O tema escolhido para o fórum foi “Conectividade para Resultados”, sendo que a frase que inspirou a comissão foi: “não basta ordenar, processar e ligar as partes: é preciso dar-lhes valor, sentido, estratégia, amplificação e consequência”. Percebe-se que o fórum buscou falar sobre um tema emergente tanto ao grupo como à área de Recursos Humanos, que é como fazer com que esta dê resultados e participe estrategicamente do negócio da empresa. Para a organização do mesmo houve a contribuição de seis membros do grupo que foram

responsáveis pela: definição do tema, escolha dos palestrantes, busca de patrocínios e local.

O fórum do ano de 2008 ocorreu no Hotel do Sesc. O primeiro momento do fórum foi um almoço de integração no qual os participantes deveriam sentar-se nas cadeiras onde havia seus nomes, ou seja, os lugares foram distribuídos em mesas para quatro pessoas para que, na percepção dos organizadores, houvesse uma interação maior entre elas. Neste sentido, a idéia de conectividade foi efetivada. No almoço, o clima foi de integração e de informalidade e nestes subgrupos formados a partir do almoço puderam ser discutidas questões sobre empregos, sobre a área de RH e sobre suas vidas pessoais. Após o almoço, a comissão realizou uma breve explanação sobre o fórum, depois houve três palestras e o mesmo encerrou com um coquetel.

A primeira palestra foi da sócia-diretora executiva da empresa Happy House Brasil, que é a primeira agência de propaganda interna do Brasil, especializada em planejamento, criação, produção e logística do *endomarketing*, Analisa de Medeiros Brum (profissional da área de comunicação social com mais de vinte anos de experiência que escreveu livros sobre *endomarketing*).

Após esta palestra, foi servido um coffe break o qual foi um momento para que os executivos pudessem conversar de modo informal com outros integrantes e também com os palestrantes do evento. Na seqüência, ocorreu a palestra de Ana Reinert, diretora comercial do Laboratório Weimann e docente da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), sobre o momento de crise que a empresa passou. Por fim, ela apresentou ao grupo um vídeo de Stheven Covey do seu livro “O Oitavo Hábito”.

A terceira palestra foi de Paulo Roberto Francisco, diretor corporativo de negócios da empresa GAD, sobre a conectividade através da evolução da informática e das comunicações, da conectividade através das pessoas, fechando com um case das empresas Clássico e Dilly, do setor de esportes, que tiveram que criar uma nova marca e como se deu o processo de posicionamento e apresentação da nova marca para o público interno. Após as palestras houve um coquetel de confraternização e o encerramento do evento com a distribuição de lembranças (uma caneta com o nome do grupo e do participante e um pen drive) a cada um dos participantes.

O fórum contou com a participação de 27 executivos, sendo que alguns chegaram atrasados e vários saíram antes do encerramento do mesmo. O tema escolhido pode ser considerado atual e que pouco tinha sido explorado dentro das reuniões do grupo. Os

palestrantes apresentaram cases práticos de sucessos e insucessos e suas vivências dentro de suas empresas, o que pode ter contribuído com o processo de reflexão dos mesmos sobre o assunto. Cabe dizer que o fórum foi bem organizado, contando com o patrocínio de algumas empresas; porém, houve pouco tempo para que houvesse discussão sobre o que foi apresentado.

Quanto à intensidade de participação e interação entre os executivos no grupo, algumas falas:

Pouca. Tem muita gente que prefere se calar, a não se expor, então isso atrapalha frente ao potencial que deveria haver. [...] Não vou te dizer isso, mas o número de contribuições poderia ser muito maior. Às vezes têm bons debates, não é sempre, por vezes têm bons debates, mas um grupo com aquele capital intelectual, com aquele conjunto de conhecimento, deveria ser mais. (S5)

Tem gente que mais ouve, né, e aqueles que participam mais. Eu acho que os mais novos no grupo procuram ser mais certos assim nos comentários, só comentar quando aquilo vai ter um eco interessante, então isso é uma questão meio de exposição, então, tem que ser uma coisa mais consistente assim, assertiva. (S10)

Cada um com suas próprias características, uns que são recolhidos sempre, há os que são mais questionadores. Não tem, assim, um perfil de cada um. E é o que esse grupo tem de bom, assim, cada um se coloca do jeito que é e é aceito do jeito que é. Embora com piada, com essas coisas assim, mas cada um... tem os mais falantes, os menos falantes, tem aqueles que por exemplo, faltam no grupo um dia, depois eu vou lá no outro e aí já boto minha colher em coisas que já tiveram sido discutidas, mas falo, enfim, então tem alguns que nunca falam. Acho que cada um tem o seu jeito, lá. (S2)

Nota-se que de um modo geral, os membros do grupo participam dos debates; porém, há aqueles que permanecem praticamente sempre calados nas discussões. Possivelmente, pelo receio de não serem assertivos diante do grupo e por não serem aceitos no mesmo. Outros mantêm-se calados, pois as discussões não são de seus interesses, por não considerarem os embates produtivos ou ainda por evitarem apresentarem os seus insucessos, pois estes não são bem-vindos pelo grupo:

[...] Eu, por exemplo, tem muitos debates que não entro no jogo, não vale a pena debater, porque não vai levar a nada. Então, fica uma posição muito antagônica entre uns e outros, né e daí o debate não enriquece, ele vira discussão, briga. Então, o pessoal de lá não é muito bom de ouvir e respeitar o ponto de vista alheio. E às vezes eu acho que está tão medíocre a discussão que é melhor ficar quieto. (S4)

Não, [os insucessos] não são mostrados. Alguma coisa é comentada naquele jornal: oh, mas eu tentei tal coisa e não deu certo. (S9)

Manter um ambiente harmônico e com questões positivas, ou seja, trazer apenas os sucessos profissionais parece ser um anseio do grupo e o que na prática ocorre, até porque querem mostrar-se para o mercado. Neste sentido, os executivos evitam aprender com os erros dos outros e com os seus próprios erros.

Destaca-se, ainda, o relato da gestora ao justificar a sua atual não participação tão ativa no grupo e como a configuração do mesmo contribuiu para esta situação.

É, inicialmente acho que foi uma coisa muito boa, muito gostosa. Eu fui muito atuante. Na verdade, no grupo, eu sempre me posiciono, mas eu acho que eu estou numa curva descendente. Eu entrei mais atuante, fiquei um bom tempo bem atuante, hoje eu estou um pouco mais acho que devedora, assim, para o grupo. Até em função de todas as atividades que eu estou assumindo, às vezes as datas não fecham, às vezes eu não participo do grupo, às vezes eu vou e fico pela metade. Acho que o grupo se configurou de forma diferente, tem muitas novas entradas, tem gente nova, jovem, têm muitas... é um grupo bastante diversificado. (S2)

A justificativa racional utilizada pela gestora ao se expressar é de que não teria atualmente muito tempo para participar e interagir com o grupo. Logo, ela afirma também que a configuração atual do grupo está muito diferente, que há muitas pessoas novas no mesmo. Assim, percebe-se que a sua não participação mais intensa no mesmo se conecta com a sua não proximidade e possível desvalia com os jovens do grupo, além de sua falta de tempo, propriamente dita. Neste sentido, o grupo contribui, uma vez que ao ingressar um entrante, há apenas uma breve apresentação do mesmo ao grande grupo, não havendo nenhuma atividade que o integre a esse. Tal desenho pode acarretar em um distanciamento entre quem já está no grupo e os novos, prejudicando não apenas a interação entre eles, como o processo de aprendizagem.

Quando eu posso eu contribuo, nesta empresa eu faço assim, naquela assado, mas eu procuro não comentar muito porque eu não pedi autorização dos clientes, eticamente isso fica meio estranho e o que mais? Eu acho que é isso assim. (S10)

[...] É que ao mesmo tempo, na realidade, nós somos colegas, somos concorrentes. Não dá para querer que o grupo seja, não dá para querer. É utópico a gente achar que o grupo vai se nivelar, vai se prender de todo e vai chegar ao seu íntimo. Talvez eu troque com umas duas, três pessoas, até porque tem a organização, tem questões que tu também preserva dentro do grupo, que é natural. A gente tem que entender que isso faz parte. Tem questões da organização que tem que preservar. Acho que as empresas sabem que a gente está lá e que a gente tem questões éticas das nossas empresas também. Acho que também vai até o limite, a gente nivela. (S7)

A questão da ética trazida por uma das profissionais como comprovante de sua pouca participação esconde a questão relacionada ao vínculo existente entre os membros do grupo e conseqüentemente a confiança entre eles. Pichon (1998) concebe o vínculo como uma estrutura dinâmica em contínuo movimento, que engloba tanto o sujeito quanto o objeto. Assim, chama-se vínculo essa maneira particular pela qual cada indivíduo se relaciona com outro ou outros, criando uma estrutura particular a cada caso e a cada momento. O fato de virem-se como concorrentes é um dos fatores que produz os vínculos dos profissionais no grupo de um modo que estes sejam um tanto superficiais, não prevalecendo, portanto, relações de confiança. Ao não confiarem uns nos outros, eles limitam as suas formas de participação e interação no mesmo, selecionado assim, o que é exposto ao grupo.

As dificuldades em se ter voz no grupo estão relacionadas com as vivências em que os indivíduos têm em seus locais de trabalho, bem como com o que o grupo espera de seus membros.

[...] esta é uma das grandes dificuldades que a gente tenha, né, é conseguir que todo mundo tenha uma voz e consiga sim participar na reunião...depende do tema, se o tema não é muito atraente para determinada pessoa, ela acaba não se manifestando, se ele tem um impacto direto no seu negócio e ele está vivendo aquele momento, ele acaba se posicionando. Então, é muito característico assim...então, eu vou fazer uma palestra de liderança, se o cara tem algum problema de liderança a ser desenvolvido, ele vem e pá, se ele acha que aquilo ali é supérfluo dentro do modelo dele e ele já está ultrapassando, já ultrapassou, ele acaba não se manifestando ou dá algumas opiniões, alguns exemplo, algumas sugestões, mas fora isso. (S8)

Ter voz dentro do grupo pode representar muito mais que trazer assuntos interessantes que vão atrair a atenção de alguns, mas sim, trazer aquilo que o grupo espera, que nem sempre é revelado pelos executivos.

As dificuldades em ouvir outros profissionais do grupo e até mesmo em aprender com os mesmos podem estar atreladas ao enigma de aceitar certas diferenças entre os indivíduos, já que estas são reconhecidas pelos entrevistados:

Já. E acho que a diferença, para ti ver, mais pragmáticos, mais frequência, mais operacionais. Acho que a gente precisa. [...] Tem pessoas que têm respondido ao longo do tempo. Acho que hoje nós estamos com uma atuação interessante, pessoas novas. [...] O espaço, cada um luta pelo seu espaço. (S7)

Exatamente. Sim, acho que sim. Assim como o inverso, quando vai lá o tema é uma legislação, o foco está uma coisa assim, os que são mais estratégicos, mais generalistas e tal, não se sentam, sobem e descem, vão tomar café e aqueles que são mais centrados... porque todos têm um valor especial. Na verdade tudo é necessário para fazer uma gestão de pessoas.

O fato é que as pessoas também fazem aquilo que mais se identificam e é mais valorizado. (S2)

Tais diferenças percebidas em relação aos profissionais com mais e menos expertise podem ser bloqueadoras do processo de aprendizagem, pois há indivíduos que não valorizam as contribuições advindas de alguns executivos, deixando, assim, de adquirir conhecimento com eles.

Os debates nos quais estas diversidades aparecem mais afluídas (momentos em que os integrantes discutem mais e que muitas vezes entram em conflitos) referem-se às questões do grupo em si. Já as discussões sobre os temas de RH são pouco debatidas, pois o grupo não tem muito tempo para isso e também porque evitam aprofundar-se.

Mas normalmente, os debates mais acalorados não dizem respeito às temáticas de gestão de pessoas, eles dizem respeito à estruturação do grupo, a questões estatutárias, a questões o que vai ser o fórum, quais os temas nos vamos debater este ano. Eles se dão sempre por aí, tá. Tu nunca promove um grande debate até porque não tem resta muito tempo. Nas reuniões, alguém faz alguma apresentação...a minha apresentação mesmo eu acho que foi bem legal, nosso tema foi bom, fizemos uma pesquisa interna, daí terminada a apresentação, o [Fulano] trouxe uma questão pessoal lá, daí roubou a cena e não se debateu nada sobre gestão de talentos. Mas o tema da última reunião estava maravilhoso com aquela menina falando sobre Governança, né, mas praticamente não se debateu, também não houve. Então, são coisas que a gente poderia explorar mais, debater mais. Então, temas muitos instigantes assim poderiam ter uma discussão maior, mais perguntas, mais debates. (S4)

Ao serem questionados sobre o momento da reunião do grupo que percebem que a troca de conhecimento ocorre pela participação e interação das mesmas, observa-se a seguinte resposta:

No coffe, na disponibilidade de depois tu pedir alguma coisa específica para alguém do grupo. Tu participar do grupo já facilita o fato de que a pessoa vai ter disponibilidade para te dar uma resposta, mesmo que demore e tudo, sabe? (S10)

Desta forma, entende-se que os momentos considerados mais informais do grupo como os *coffees* ou após as reuniões, a disponibilidade de trocas de conhecimento e aprendizagem entre os membros do grupo acontece mais facilmente. Isso porque quando os profissionais identificam-se como integrantes do grupo, eles compartilham informações, mesmo que estas sejam restritas. Destarte, nesses momentos, mesmo não sabendo o nome ou empresa ou em que o executivo trabalha, ao reconhecê-lo como parte do grupo, há uma certa interação entre eles e troca de informações, que possam em ocasiões específicas, gerar aprendizagem por permitir

maior resignificação. São momentos em que há maior possibilidade dos sujeitos atribuírem significado ao que havia sido referido, trazendo mais especificadamente a sua realidade vivida no trabalho.

Os e-mails trocados pelos participantes do grupo foram o modo encontrado por eles para que possam interagir durante todo o mês, facilitando a comunicação entre eles. De um modo geral, os e-mails, conforme afirmam alguns dos entrevistados, são enviados para que se busque conteúdo, sendo que pouco se enviam matérias ou artigos. Exemplos são dados por entrevistados em relação ao conteúdo que é trocado:

Sempre que a gente precisa, por exemplo, eu vou fazer pesquisa de clima e quero saber sobre algum fornecedor. A gente troca e-mails, cada um me indica o seu parecer, como está trabalhando aquela consultoria e a gente acaba atualizando. Ou, por exemplo, alguma, como a minha prática de 10C, eu mandei para o grupo quem tinha essa prática e me responderam, marquei para conhecer a prática. Troca quando existe a necessidade, não é nada no nível factual, do grande grupo. É basicamente profissional, mas existe a troca enquanto existe a necessidade. (S6)

Basicamente a rede de e-mails ele serve para que a gente possa no dia-a-dia das nossas atividades buscar indicações e troca de experiências, ela também serve para a comunicação de notícias, de novidades, de abraços, de comemorações, em termos de dia de aniversários, de conquistas...e ela funciona muito bem porque sempre que algum membro do grupo tem alguma dificuldade, ele passa um e-mail para o grupo e ele acaba tendo respostas do grupo...só que ele tem a obrigação de compilar os dados e devolver para o grupo o resultado daqueles dados...ah, então ele está fazendo uma busca de consultoria para treinamento, vão surgir várias indicações...a partir desta indicações o solicitante tem a obrigação de fazer um ranking do que foi sugerido e oferecer para o grupo a conclusão deste ranking, entendeu? Qual a consultoria que foi mais indicada, qual a que tem a melhor proposta.

Deste modo, aparece a possibilidade de realização de pesquisas sobre consultorias, práticas adotadas, etc., bem como objetivos mais integrativos, como as comemorações. Outras explanações retratam a rede de e-mails do grupo, salientando sua característica de ser mais de canal de busca do que de oferta:

Acho que ela [a rede de e-mails] funciona mais quando as pessoas precisam, uma pesquisa, 'ah, eu preciso saber como está lá a situação x', assim funciona (...) Só quando existe uma necessidade, é assim que eu sinto mais. (S2)

Normalmente o conteúdo é a busca de conteúdo, não é oferta de conteúdo. Aquele que lança a pesquisa ou a enquete no ar tem como responsabilidade de passar para todos a síntese da pesquisa, daquilo que ele conseguiu, daí transforma em conteúdo. (S5)

Mais especificamente sobre o conteúdo das trocas que ocorrem nos e-mails, os executivos referem:

A gente troca informações. Eu preciso de alguma coisa. Então alguém ah, tem uma consultoria boa em São Paulo? Ou ele precisa de uma negociação salarial que é praticada. Isso são trocas que a gente tem feito, por exemplo, algum perfil, está saindo, eu coloco indico a Fulana, fez um excelente trabalho aqui na empresa, mando, reduziu, saiu, ou que eu conheça, mandou currículo. Olha gente, se tiver uma oportunidade vale a pena conferir Fulano de Tal. Essas são as trocas que a gente tem feito, currículo pedindo ou fornecendo, indicadores, índices, números, valores, até para bolsa estão praticando, quais são os benefícios, executivos, como é que funciona? (S7)

Entretanto, embora com esse caráter, há nessa possibilidade de interação entre os gestores um compartilhamento de seus interesses e de suas práticas diárias:

[...] o colega pediu se tinha para (expatriados). Ah, nunca fiz, eu também tenho interesse. Não, eu não tenho, mas tenho interesse em compartilhar. Ah, mas eu tenho o costume “X”. Alguém te dá uma luz no final do túnel. Tu não fica solitário. Tendo um grupo para ficar é muito... mesmo que seja só ali, um assunto que eu poderia discutir contigo, também não tenho uma idéia formada, mas li tal coisa e queria... qual é, esse tema é interessante, eu não tenho uma idéias, mas eu preciso discutir contigo, eu tenho algumas questões. Isso eu acho muito legal, com certeza. Isso funciona muito, muito mesmo. (S7)

Cabe ressaltar que sempre os e-mails são respondidos e que as respostas obtidas devem ser compiladas e apresentadas somente via e-mails pelos seus solicitantes. Esta prática ocorre via e-mail e já está incorporada como uma rotina do grupo. Tal procedimento é uma novidade do grupo e ele tem uma proposta de que estes resultados venham para dentro da reunião, que estes resultados não fiquem só no e-mail, gerando com isso uma informação compartilhada de modo mais social.

Vários são os ganhos do grupo na comunicação que se dá por meio de e-mails, uma das respondentes destaca:

[...] Então tu ganha tempo. Eu acho isso muito rico e muito bom. Tu ganha tempo, ganha gás, ganha fôlego, tu sai de um patamar melhor. E o grupo tem respostas para cada e-mail, às vezes, eu mando e ninguém responde, não existe.

Conforme se pode perceber por meio destas afirmações, os e-mails gerados pelo grupo facilitam o fluxo de informações, se ganhado tempo quanto ao retorno, em relação aos encontros do grupo, que só ocorrem uma vez ao mês. Normalmente, os e-mails atendem às necessidades específicas e pontuais de atualização, de um modo geral no âmbito do indivíduo e não do grupo.

No que tange à participação e contribuição dos indivíduos na rede de e-mails trocas pelo grupo, algumas percepções:

Ela funciona muito positiva porque se tem uma resposta rápida do grupo... eu tenho aqui uma dúvida, eu preciso implementar um sistema de avaliação de desempenho, como é que está sendo feito isso nas outras

empresas. Tu colocas isso no e-mail e tu tens uma resposta, eu te diria assim, de pelo menos 50, 60% das pessoas no mesmo dia e no dia seguinte, já tem esta resposta, então, funciona muito bem. (S9)

Apesar desta fala bastante positiva sobre os e-mails trocados pelos executivos, no que tange à agilidade de comunicação e reposta rápida (intensa interação), há outros posicionamentos. Um dos entrevistados traz alguns pontos negativos:

Eu sou muito crítico com relação à rede, não que ela não deva existir, pelo contrário...acho que tem ali um conjunto de conhecimento e de experiências maravilhosos. Eu posso usar para fazer pesquisas, por exemplo: ah, como é que é o resultado da avaliação de desempenho nas empresas que adotam esta metodologia, né. Qual é o perfil que se aplica isso? Ah, qual é, por exemplo, quem é...por exemplo, fazer uma pesquisa para saber quem é que já implementou a Nova Lei de Estágio. Qual é a média salarial de um grupo salarial tal? Você pode usar para estes fins. Eu acho que para isso ele é relevante, entendeu? Só que o pessoal usa ou para fazer...ah, eu tenho uma vaga de analista contábil, alguém pode me indicar alguém? Ou, a eu tenho um amigo que está desempregado e indica pra todo mundo. Tem que ter cuidado! Eu acho melhor direcionar então, se tem um candidato que interessa a oferecer, de repente mandar para todos não é legal. Se o cara é engenheiro, mandar para as empresas que contratam este tipo de profissional. Se ele é um médico, mandar para os hospitais. O pessoal manda tudo a rodo, então, vem muito lixo na caixa postal da gente. E o que mais me irrita é as afetações: “ah, gente, eu não pude ir na reunião, espero que vocês sejam muito felizes, que seja bacana tudo. Que seja muito legal, eu torço por vocês!” Eu acho que não está para o nosso nível, que está muito adolescente. Então, é uma coisa que eu crítico. Mas se tu levar este assunto para discutir lá dá um quebra-pau. Eu já cheguei a propor: gente quando alguém manda um e-mail para vocês responde só pra quem te perguntou, não, eles fazem questão de demonstrar afeto para os 45. Não precisa, fala só para a pessoa. Então, eu acho que tem muita caricatura e isso me aborrece. E eu já pedi: gente, responde pra quem pede, não precisa responder pra todo mundo. Mas parece que eles têm um prazer mórbido. Ah, confirmar quem vai na reunião, ok, confirma a minha presença, mas confirma pro coordenador. Aí tem uns que mandam um e-mail deste tamanho pra dizer: “aí, gente eu tenho uma viagem, me chamaram de última hora para uma reunião em SP.” Me poupe, eu não tenho que ouvir isso, então, estas coisas que me desagradam! Eu acho que tem um pouco de infantilidade. (S4)

Estes lixos dos quais o sujeito refere-se são e-mails considerados não produtivos, como o caso das desculpas transmitidas pela não participação em alguma reunião, demonstrações de afeto para o grupo ou para outro integrante, entre outros. Outras críticas em relação aos e-mails compartilhados são realizadas:

Eu acho um saco quando eles respondem para todo mundo. Às vezes, umas coisas meio bestas que não precisava responder para todo mundo, eu acho um saco. E de conteúdo é mais as pesquisas mesmo, né. Até agora a [Fulana] mandou um material do nosso tema, né, e tem pouco assim, acho que a gente poderia intensificar um pouco mais. Até fazendo uma autocrítica, porque eu não mando nada e não adianta só criticar, se não faz. Mas até criar alguns comitês de algumas coisas para isso facilitar a organização, né, porque ele é muito grande né então acaba tendo esta

coisa de...tem o [Fulano] na figura do coordenador, mas não dá, muito pesado para uma única pessoa fazer isso. Talvez pudesse mudar um pouco a sistemática de trabalho assim, com alguns comitês, de repente para o ano que vem poderia lançar até. Embora que este ano a gente fez aqueles comitês para apresentar os temas. Foi bem legal, acho, acho que foi bem interessante, mas se cada ano pode ter uma dinâmica diferente, por que não. (S10)

E na troca de e-mails, o grupo está trocando muita coisa bobinha, no meu entendimento. O grupo, por exemplo, não tinha propósito de fazer recrutamento e seleção e aí todo mundo: ah, eu preciso de uma vaga de analista na minha empresa, vaga de supervisor...não era este o propósito, não que seja proibido, entendeu? Não está escrito no estatuto que isso seja proibido, mas descaracteriza um pouco da gente ir lá e discutir coisas mais estratégicas, que é falar de inovação, que é falar do processo de mudanças, que é falar de estratégia empresarial, discutir um RH que faz diferente, que busca resultados diferentes. Eu me ressinto, neste sentido perdeu um pouquinho a qualidade. (S4)

Percebe-se, por conseguinte, que em termos de informações transmitidas através destes, prevalecem as de caráter informativo e que muitas vezes, por não propiciarem nenhum tipo de conhecimento e aprendizagem, são consideradas lixos. É importante entender também que alguns membros não assumem seus reais interesses e interações com alguns membros, em detrimento da unidade grupal. Desta forma, estes garantem o seu espaço no grupo à medida que são lembrados pelos e-mails que emitem e respondem. Estes, no entanto, podem utilizar este espaço virtual para no encontro presencial, evitando assim, uma participação e interação mais ativa nas reuniões.

Quanto à existência de compartilhamento de informações através dos e-mails produzidos pelos integrantes do grupo, que propiciem aprendizagem a estes, os seguintes relatos ilustram:

Não, não percebo. Para mim, existe uma troca de informações. Quer dizer, agrega em mim saber que as empresas que compõem o grupo estão fazendo... enfim, digamos assim, a pergunta pode ser “quanto vocês estão fazendo a refeição?” Então é ter o conhecimento disso. Não chega a ser um aprendizado. (S2)

[...] Não, as apresentações acho que são um processo de aprendizagem. [...] Os e-mails são mais informativos, posicionamentos, opiniões, os e-mails são sobre isso.[...] Em formar uma opinião sobre determinado assunto. (S6)

Não é assim...eu acho que sempre tem. Eu sempre acredito que qualquer informação que tu troque se 10% de conhecimento tu adquirir naquela informação, são 10% que tu está na frente dos outros. Eu acho que sim, mas não é o peso do grupo, o peso é as reuniões, é a convivência é a network, isso é mais pesado que os próprios conteúdos. (S10)

Não. Eventualmente, você pode anexar, por exemplo, você participou de um seminário da HSM em São Paulo e tinha lá alguma apresentação

legal, um vídeo. Se colocar a disposição do grupo pode ser útil, não sei se necessariamente pode ser uma fonte de aprendizagem, daí é difícil afirmar isso! (S4)

Os indivíduos não reconhecem aprendizagens advindas das trocas realizadas por e-mails do grupo. Uma das justificativas para a não concretização do processo de aprendizagem é referida por uma dos entrevistados: “Não, a troca tem que ser presencial”. (S8)

Embora, alguns não reconheçam o processo de aprendizagem, há os que contradizem:

Sim, sim, porque um acordo que tem no grupo é que a pessoa responsável por fazer o questionamento, depois passe os dados consolidados desta pesquisa, então, tem um aprendizado muito grande. Por exemplo, os benefícios aos gestores, eu fui...foi feita esta pesquisa agora na metade do ano, deixa eu olhar o que os gerentes do grupo de executivos de RH colocou. Então é bem importante, são informações que...importantes para o nosso trabalho, enriquecem, trazem aprendizagem com dados concretos. (S9)

Existe. Tem benchmarking. É uma moeda [...] Tu ganha tempo, tu aprende com uma outra que já experimentou aquilo e deu certo, então tu já parte de um patamar melhor, entendeu? Vai rolar lá, tentar buscar. Tu faz parte de um aprendizado que algumas pessoas já têm. Tu olha para aquela realidade, olha para aquela informação e ajusta aquelas informações a tua realidade. Então tu ganha tempo. Eu acho isso muito rico e muito bom. Tu ganha tempo, ganha gás, ganha fôlego, tu sai de um patamar melhor. E o grupo tem respostas para cada... às vezes, eu mando e ninguém responde, não existe. (S7)

A aprendizagem é essa que eu estou te dizendo. Se troca conhecimento, se customiza, cada um customiza o seu conhecimento, amplia a rede de relacionamento, consegue-se informações precisas sobre necessidades específicas que cada um tem. Essas aí são as oportunidades que o grupo gera. (S5)

Para estes executivos, há aprendizagem através dos e-mails, principalmente pela compilação dos dados e informações trocadas. Este fluxo ocorre do seguinte modo: alguma dúvida ou questão é lançada por algum participante no e-mail do grupo; todos os integrantes recebem-no; as respostas são compartilhadas; o requisitante tem como dever compilar as informações obtidas e transmiti-la ao grupo via e-mail. Há desejo de que estes resultados sejam levados ao grupo, de acordo com a fala:

Não, nos encontros não, porque isso é uma novidade, a gente tem uma proposta de que estes resultados venham para dentro da reunião, que estes resultados não fiquem só no e-mail. (S8)

Em vários momentos do grupo, durante as reuniões, nos cafés, nos intervalos, nas apresentações dos temas e nos fóruns, observa-se a formação de pequenos grupos. Buscando caracterizá-los, seguem os relatos:

Eu acho que isso é normal, na verdade é manifestação das suas afinidades do grupo, né. Nós temos várias pessoas com várias características...eu só uma pessoa que me posiciono bastante, tem a minha opinião muito forte dentro do grupo, tem outros colegas que não falam, que preferem se manifestar só no momento que entendem que é apropriado, mas acho que é normal...é comum nas empresas, é comum nos grupos, é comum nos relacionamentos com grandes grupos de pessoas, né...é, o importante é que todos de uma certa forma trocam, mas é, vejo com uma naturalidade isso. (S8)

Eu como a minha entrada no grupo é recente, considerando que lá tem fundadores desde praticamente 9 anos têm as pessoas que acabam formando subgrupos, então, tu vê que as pessoas sentam próximas, que em algum momento elas saem, elas não usam só a hora do intervalo para conversar, ela saem antes, por exemplo, se tu dá uma escapada para ir na toailete no intervalo, tu vê que já tem umas pessoas lá fora conversando, né, e neste último ano o local não propiciou muito isso porque o coffe break foi no mesmo lugar. Mas existe este grupo de pessoas que estão mais próximas, que se conhecem a mais tempo, que tem uma proximidade, então, de fato existe, se é bom ou não, não sei. Eu também acabo indo lá, converso com todos, mas acaba ficando com algumas pessoas que se identifica mais. (S9)

Olha, eu até que não vejo muitas panelas, né. É óbvio que tem um pouco de afinidade entre um e outro como em qualquer grupo social. Não vejo grupos sectários, divididos em pequenos grupos e grupos separatistas ou turminhas. Não consigo ver isso, até porque eu tento me relacionar com todos na medida do possível, mas sempre há uma tendência de você sentar com os mais íntimos né, é natural isso, tu deves observar isso, que as posições não mudam muito. Mas se tem eu acho que não chegam a comprometer muito. (S4)

Eu acho que existem pessoas que são amigas, que têm amizade ali, fora dali, que têm um relacionamento há mais tempo, e é natural que algumas pessoas tenham mais afinidade, que conversem mais, têm trabalho em comum, que se vêem mais. Então existe, mas dentro de um processo bem saudável. (S6)

Os gestores encaram com naturalidade a constituição destes grupos e crêem que estes são formados devido a algumas afinidades e até mesmo pela amizade existente entre eles. Corroborando com este entendimento, alguns entrevistados definem os subgrupos presentes no grupo e como são estabelecidos os seus agrupamentos.

Acho que não são subgrupos fixos, mas que existem afinidades. Afinidades pessoais e de valores pessoais, de valores profissionais, de foco no trabalho. Existem gerentes de RH mais focados na administração, na parte mais de departamento pessoal e existem gerentes de RH mais focados em desenvolvimento de pessoas. Existem gerentes de RH focados no negócio. Existem mulheres, existem homens gerentes também. Existem afetos [...] (S2)

Pode ser por assunto, pode ser por afinidade, a maioria é por afinidade, tenho certeza que a maioria é por afinidade...assunto ele pode ser trabalho de maneira pontual, então não me parece que isso seja relevante no momento, então me parece que seja por afinidade. (S8)

Eu acho que tem muito a ver o grupo dos fundadores que acabam formando estes subgrupos. Mas o pessoal que está entrando nestes últimos tempos está dando uma outra dinâmica, de se interar, diferente. (S9)

Destaca-se novamente a questão da afinidade como elemento que contribui para o desenvolvimento destes pequenos grupos. Os sujeitos elencam alguns temas que são discutidos:

Basicamente a prática, como cada um está na sua empresa, o que tem feito de legal, o movimento de mercado. (S6)

Eu acho que são aspectos mais pessoais, são mais brincadeiras, estes momentos são mais descontraídos. Eles não são muito profissionais não, eu nunca percebi isso como profissionais. (S4)

E nas reuniões, nos grupinhos se fala mais aonde está quem, onde não está, alguma necessidade específica, coisa mais light assim. (S10)

[...] então na verdade se troca, em um subgrupo se troca tudo isso. Mas se formam em função disso tudo. Lá a gente troca desde o “como é que tu está?”, pessoalmente, troca figurinhas, coisas de mulheres, acaba eu, como mulher, até situações de negócios, de gestão mesmo, de necessidade de troca de currículos para buscar profissionais novos, é isso. (S2)

Tudo. Tipo assim, quem está trabalhando, no mercado, tu viste tal coisa, tu viste a vaga tal, a gente se preocupa contigo, querendo contribuir [...] está abrindo para o mercado, uma vaga tal, acho que pode desenvolver um trabalho nessa área, te vejo como [...] Até assim, sabia que a empresa tal está comprando tal empresa, tu sabe que o fulano está casando...tem um lado bom, mas também tem entrei na empresa tal, muita dúvida, tem tanta coisa, eles falam tanto. Tudo, sobre trabalho, só que com mais intimidade. (S7)

As respostas permitem compreender que as discussões são variadas, desde questões pessoais, até as de cunho profissional. Sendo assim, todos os assuntos são permitidos dentro dos subgrupos, o que os define são os seus integrantes dos mesmos. Tal como afirma:

Eu acho que quando eu converso com a jovem guarda, a coisa é mais conceitual. Com a velha guarda, é mais intimidade, mais vivência, eu sou mais profunda. Não sei se com o tempo a gente não cria uma distância para discutir mas tu acaba ficando até porque mais concreto, sabe onde é... o que está fazendo, não conhece muito a história. Tem acompanhado muito das pessoas mais novas... na [Empresa K], aquela moça, não conhecia ela antes. [Fulana] também, não conhecia. Tinha gente que conhecia antes, não fazem parte do grupo, mas já conhecem. Tem a ADRH, mas eu acho que troca pouco. (S7)

A gestora entende que o seu modo de participação e interação nos pequenos grupos depende das pessoas que os compõem. Desta forma, quando se relaciona com os mais velhos que considera os da “velha guarda”, há maior profundidade em sua relação, enquanto que quando conversa com pessoas da “jovem guarda” do grupo, os debates são de assuntos mais objetivos e concretos. Esta falta de aproximação entre os mais antigos e os mais novos no grupo ratifica o que já foi discutido quanto à existência destes dois grupos.

O que agrega em termos de aprendizagem os subgrupos é comentado pelos executivos:

Agrega...se agrega alguma coisa...por exemplo, se eu sei que pelos e-mails a empresa X tem um bom trabalho de avaliação de desempenho, na hora do intervalo eu vou falar com aquela pessoa, aí já forma um grupo, já junta outra pessoa, então, eu acho que tem um aprendizado aí, porque a gente nunca vai falar nestes grupos de coisas pessoais. Eu acho que tem sim, alguns ganhos.

(S9)

Nos pequenos grupos, sim, para o grande grupo, não. (S6)

Se tu está discutindo uma técnica eu acredito que sim, uma troca, né, eu acho que demais são questões muito pessoais, de amenidades, de coisas mais próximas...sei lá, o dia está bonito, né...então o pessoal acaba concordando...me parece que alguma coisa muita mais de amenidade.

(S8)

Eu acho que ali que agrega mais aprendizagem, porque aí é onde as pessoas estão realmente juntas por afinidade, efetivamente. E ali então tem motivação, tem uma entrega maior. É um grupo mais informal. Eu sinto que ali pode ter mais desenvolvimento do que no grupão, que no grupão já tem regras, já tem (brindes), tem todo um estabelecimento do grupo funcionar. (S2)

Quando questionados acerca de se poderia ter mais aprendizagem, o seguinte depoimento ilustra:

Poderia trocar mais. Eles não compartilham... Tem pouco tempo, precisa aproveitar com quem tem mais intimidade, as coisas fluem mais. As pessoas têm que construir uma relação mais de confiança, de troca. Intimidade não é assim. Talvez as pessoas mais... não sei como é que eles vêm. Espaço para quem já está há mais tempo. [...] eu vejo que no café a gente fica mais próximo das pessoas que a gente já conhece mais. (S7)

No grupo, há profissionais de RH graduados e pós-graduados em diferentes cursos, como: administração, ciências contábeis, comunicação social, direito, engenharia, pedagogia, psicologia e serviço social. Buscando identificar como tais formações possam influenciar no modo o qual os executivos interagem e participam do grupo e se isso tem influencia no processo de aprendizagem deles, há alguns questionamentos cujas respostas são apresentadas e analisadas na seqüência.

Quanto à percepção que os entrevistados têm acerca destas diferenças, alguns relatos:

Acho que o que diferencia são as formações e as experiências, vivências. Embora a maioria seja gestores de recursos humanos, eles têm origens. Então a gente descobre a diferença na colocação dessas pessoas que têm uma análise de desenvolvimento, treinamento, psicologia, uma área mais humana e áreas de relações trabalhistas, mais a área de negociações sindicais, a parte de segurança do trabalho. Tem um ar mais hardware, tipo assim, do RH, que faz mais folha, pagamento, negociações sindicais. E tem um lado de desenvolvimento, treinamento, desenvolvimento, carreira. Então acho que a gente transita um pouco e isso muda um pouco as visões. Não acho só a formação, a formação não é decisiva. Eu sou psicóloga e sou advogada, tenho as duas coisas, mas não é isso que me fez o meu desenvolvimento, de práticas, a minha formação [...] Um olhar mais humano. Mas como eu vejo que nós todos, lá, cada vez mais a gente está mais estratégico, no sentido de uma posição estratégica, essas origens aqui elas se diluem um pouco mais. (S7)

A gestora reconhece que a formação não seja decisiva, mas sim, que outros fatores, que são as experiências e vivências, contribuem também para distinguir os indivíduos no grupo e seus posicionamentos. Ela percebe ainda que estas diferenças são amenizadas na medida em que se exige dos mesmos posturas profissionais mais dinâmicas e estratégicas. Na prática, ao se observar o grupo, nota-se que o desejo que se tem lá é que todos atuem de tal forma; porém, nem sempre isso ocorre, pois eles podem sofrer forte influências, não só de suas formações, como também, do meio onde atuam. Estas diferenças são contadas pela respondente:

Muitas diferenças, acho que sim, porque cada um vive um mundo diferente dentro das suas organizações. Cada um vem de formação diferente. Cada um está num momento de vida diferente. Tem lá aqueles que estão recém começando a ser gestores, tem lá aqueles que estão já querendo carreira-solo, tem lá aqueles que estão entrando numa multinacional, tem aqueles, enfim, cada um, acho que cada um que ocupa um lugar naquele grupo é diferente do outro. Mas eu acho que isso é que enriquece o grupo. Se nós fôssemos todos iguais ia ser uma chatice. (S2)

Quanto às formações dos executivos, a distinção mais relevante no grupo é entre psicólogos e administradores, conforme comentam:

Ali está muito mais concentrado entre psicólogos e administradores, né, mas depende do profissional, eu sou uma pessoa que tem formação em comunicação e em direito então eu me sinto muito a vontade, porque para tu ser um profissional de Recursos Humanos tu não precisa ter necessariamente uma formação em psicologia ou administração, né...e eu acho que o grupo respeita isso, de uma certa forma ele respeita, ele valoriza estes profissionais e eu acho até que de uma certa forma ele respeita muito fortemente pessoas que têm posicionamentos diferentes, que trazem visões diferentes para dentro do grupo...não é o dia-a-dia deles...então, por exemplo, os psicólogos dificilmente discutem questões jurídicas, né, mesmo sendo gestor de Recursos Humanos, que é quase natural que ele tenha que discutir, entende? (S8)

Eu acho que não fica muito aparente, não vejo, não percebo. Percebo que talvez tenha algum grupo mais administrador e algum grupo de mais psicólogo, mas não é uma coisa forte, não encaro desta forma. Eu acho que é muito mais focado em gestão mesmo, isso é forte, de tu ser o responsável estratégico pelo RH nas empresas, eu acho que isso é muito mais claro que a formação, independente de ser administrador, pedagogo, sei lá, assistente social. Eu nem sei quais são as pessoas e as suas formações. Se eu pudesse colocar em dois bolos, eu colocaria: administradores e psicólogos, ficaria mais para estes dois focos...quem sabe, uma mais na linha comportamental e outro mais na linha de administração, de resultado, né. Tanto que nos subgrupos, eu acho que isso é muito claro, alguém que quer ir mais para a análise e outro que quer ah não, vamos focar no resultado. Então acho que dá para dividir desta forma. (S10)

Por meio dos comentários, nota-se que estes dois grupos de profissionais, os administradores e os psicólogos, representam duas correntes de atuação dentro do grupo. Há os que priorizam o desenvolvimento pessoal, geralmente psicólogos, e os que visam mais os resultados estratégicos, uma atuação normalmente exercida por administradores. Reconhece-se no grupo, também, que há profissionais que assumem funções consideradas mais burocráticas de RH. Os profissionais graduados em direito e alguns administradores representam boa parte dos que atuam segundo esta perspectiva. Ainda há aqueles de outras áreas que se incorporam a um destes três subgrupos de atuação. Considera-se, portanto, que mais evidente e relevante que as formações individuais, encontram-se as formas pelas quais os sujeitos atuam dentro de seus contextos organizacionais, influenciando, com isso, o modo de participação e interação deles dentro do grupo.

Então assim, a gente tem acho que diferenças bem marcantes, assim. Existe um grupo mais voltado para desenvolvimento de pessoas e existe um grupo mais voltado para legislação, para as regras, então acho que nós não conseguimos fazer muito fortemente essa integração. Existem poucos membros do grupo que estão focados no negócio. (S2)

Quando indagada sobre a relação do tempo de participação no grupo e o nível de atuação em RH, ou seja, se quem está há mais tempo estaria atuando de modo mais estratégico, uma das entrevistadas responde:

Isso não tem. Não, eu até diria que é, isso varia, eu posso supor alguma coisa do tipo. Uma vez, uma coisa marcante, legal, uma vez num dos fóruns nós fizemos uma atividade ao ar livre e aí o pessoal brincando comigo: “não acredito que tu não veio da área de DP”. “Tu não veio da área de DP?” Eu não, eu não sei fazer nem a folha de pagamento. Eu sei coordenar o setor para fazer, mas eu nunca fiz na minha vida uma folha de pagamento. “Eu não acredito e tal”. Brincando. Porque grande maioria de gerentes de Recursos Humanos, da história da área de Recursos Humanos é essa, a evolução na área de RH vem lá do Departamento Pessoal, então eu acho que essas questões aí é que mistura muito, no decorrer na história, (S2)

Compreende-se, então, que a origem profissional de boa parte dos membros que integram o grupo, principalmente os que trabalham em RH há muitos anos, é o setor de Departamento de Pessoal, constituindo-se em uma trajetória, entre eles, parecida. Entretanto, há uma separação entre os “jovens” e os “mais antigos” no grupo.

Olha, eu acho que as pessoas que são de repente mais júnior ou que estão ali mais para aprender, elas são mais contidas, elas não se expõem tanto, então tu fica sempre naquela dúvida que ela não se expôs porque ela prefere ficar lá ou ela não se expôs porque ela não consegue contribuir. [...] É um grupo multidisciplinar, com diferente formação, mas com alguma forte orientação para as áreas de humanas. O que tem que ser, é RH. (S5)

O executivo revela dois pontos importantes nesta última fala. O primeiro deles é que os executivos menos experientes utilizariam o grupo como instrumento de aprendizagem, enquanto que os mais *experts* em RH não estariam buscando aprender no grupo, comparecendo apenas no grupo a fim de manterem-se relacionando com os colegas, em suas “cadeiras” (cargos). O papel ocupado pelos mais *experts* os colocam em uma posição “superior”, onde poucos objetivam aprender.

Outra questão é a indagação que o mesmo faz sobre os profissionais considerados mais juniores que estão no grupo, de não participarem por medo de se exporem ou por não poderem contribuir com as discussões. A hipótese levantada para esta situação é que o grupo, por valorizar o sucesso, acaba por retrain a participação de seus membros entrantes e com isso, os mesmos contribuem pouco, com medo de não serem assertivos.

Apesar dos termos participação legimitada e periférica referirem-se às comunidades de prática, estes dois subgrupos existentes no grupo estudado (dos mais antigos e dos mais novos) podem ser relacionados com tais denominações, pois este é um mecanismo de contratação pelo qual os novos membros da comunidade socializam e aprendem, ou seja, é um progressivo envolvimento destes, gerando aos mesmos um maior poder e uma melhor qualidade de atuação na comunidade. O conceito de periférico evidencia o caminho que o novo membro deve seguir a fim de que sua participação na comunidade seja reconhecida, ao mesmo tempo em que o termo participação legimitada refere-se ao trajeto dos diferentes níveis de aprendizagem os quais levam às conexões que reafirmam o processo social, além do simplesmente cognitivo. Como consequência, o resultado deste processo depende do

nível de legitimidade dos novos membros, definindo assim, o grau de oportunidades de aprendizagem e de ações práticas oferecidos a eles (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Desse modo, o que se observa no grupo é que boa parte dos integrantes mais novos permanecem mais calados devido a falta de legitimidade em sua participação, ou seja, os mesmos têm uma participação ainda considerada periférica.

Neste sentido, uma participante com pouco tempo de grupo expõe:

Tem a turma do vou ficar mais quieto para não aparecer, têm aqueles que já (é natural do processo de grupo) já estão desde o início então já tem um destaque maior, já se manifestam mais. Então, eu acho que tem aqueles que são mais antigos e os mais jovens, jovens no sentido de grupo, que não querem, que estão pisando em ovos ainda, né. Então, eu acho que tem estas coisas bem divididas assim. Depois, eu acho que tem poucas pessoas que têm relações extras no grupo assim, algumas, mas nada muito característico assim, sabe. (S10)

Há algumas situações específicas em que ficam evidentes as diferentes formações em termos de graduação dos integrantes do grupo:

Muitas situações, muitas situações. Quando se discutem os temas, aí a gente percebe claramente isso, nos fóruns a gente percebe isso, quando a gente vai definir, lá, no início do ano, como é que vai ser a nossa programação do ano, então aí tu percebe isso, assim. Isso é percebido, eu diria, em todos os nossos encontros isso é percebido, essas diferenças. (S2)

Observa-se que, de acordo com a pesquisada, em vários momentos do grupo identificam-se as diferentes formações, principalmente quando há debates que sejam necessários apresentar posicionamentos, seja em discussões sobre temas de RH, seja em debates sobre o grupo (programação dos temas e estatuto).

Algumas dificuldades em relação às diferenças podem ser retratadas pela fala:

A gente originalmente mexia que estas crises é fruto das diferenças entre administradores e psicólogas. Então, isso era bem nítido, algumas pessoas até saíram em função destes rancinhos bobos. E não necessariamente as psicólogas porque eu sou um administrador, mas às vezes a gente se dá conta que as crises se dão por conta de as mulheres normalmente que são as psicólogas, o que a gente costuma dizer que é um pouco crítico isso, mas que às vezes tem muita afetação no grupo...então, o pessoal quer transformar o grupo numa coisa muito emocional, sabe? Alguns brincam: “o que vamos fazer hoje [Fulano] vamos abraçar árvores? Coisas e tal. Eu sacaneio bastante! Mas por quê? Porque é da natureza de alguns profissionais terem este lado de...como é que se diz? De afetividade mais forte. Eu sou totalmente a favor, não sou contra, porque eu sou um ser afetivo. Mas, às vezes, eu acho que isso se torna uma coisa afetada, não uma coisa natural, uma coisa espontânea, verdadeira, entendeu? Então, eu não gosto quando tem afetação. Curtir, gostar das pessoas, demonstrar apreço, afeto, eu acho bárbaro, só que lá como nosso convívio se reduz a uma manhã por mês tu não consegue formatar vínculos tão afetuosos, entendeu? E às vezes tem gente que valoriza isso, demais para o meu

gosto. E até tu consegue com um ou com outro. Eu mesmo, quase metade daquele grupo ali cerca de vinte e poucos anos, eu trabalhei com muitos, com quase a metade do grupo em várias organizações. Então, nós temos laços antigos, entendeu? Porque convivemos juntos, trabalhamos juntos, um sabe da história de vida do outro. Mas tem gente ali que não sabe nada do outro e aí morre de amores, eu acho que isso é um pouco de exagero. Isso gerava crise! Porque o pessoal queria trabalhar coisas mais pragmáticas, os administradores em geral, e alguns queriam trabalhar mais este lado de afetividade e coisa e tal. Eu acho que está mais superado, até a gente brinca: cuidado! (S4)

A afetação que incomoda o gestor refere-se a esta troca de afetos, considerados por ele como não naturais e verdadeiros, sendo um modo de manter relações superficiais (profissionais).

Apesar destas dificuldades com as diferenças reconhecidas pelos profissionais, alguns defendem que isso agrega ao grupo “Sim, é que um grupo é feito de pessoas diferentes, senão não teria sentido” (S2) ou ainda “Essas diferenças só acrescentam” (S9).

A aprendizagem propiciada pelo convívio com pessoas com diferentes formações e posições no grupo e referida, conforme se observa:

O outro foi respeitar as diversidades, respeitar as opiniões diferentes, interagir com isso, sem que isso seja um problema na tua vida, porque a pessoa não gostou da sua opinião ou porque tu está criticando a outra...então, eu acho que isso foi muito legal no meu aprendizado enquanto grupo. (S8)

Quando investigados a respeito da forma e intensidade de participação e integração nos encontros do grupo, nas trocas de e-mails nos subgrupos e nas diferentes formações acadêmicas, percebe-se que de um modo geral, estas promovem limitações ao processo de aprendizagem dos mesmos, uma vez que o participar representa bem mais relacionamento profissional que aprendizagem. Apesar disso, o grupo é reconhecido por alguns, enquanto espaço propiciado aos profissionais, de preparação para o mercado onde atuam, conforme revela a gestora:

[...] Acho que o nosso grupo é uma tentativa de a gente ir além, vou me relacionar, sair do quadradinho da organização, estar só lá dentro, ter um fórum onde a gente possa ser mais instigado, mais provocado, mais... poder ir além. Vejo que os profissionais do grupo fazem um esforço para irem além. Cada um, claro, vai de acordo com suas condições, mas esses profissionais, eles não estão só dentro das organizações, das empresas, fechados. Estão abrindo, buscam, se expõe de alguma forma, eles trocam, ouvem, [...] Então, acho que uma forma de nós nos prepararmos é fazendo parte do grupo, sim. Responsabilidade. Nós somos responsáveis por nós. A gente tem uma bela oportunidade. (S7)

Esta profissional reconhece o grupo como um espaço de ir além, podendo significar com isso, que ela pode aprender através do convívio com os outros executivos que participam do grupo.

7.3 COMPARTILHAMENTOS E TROCAS

Esta subcategoria tem como intuito identificar e analisar algumas das trocas e compartilhamentos realizadas no grupo que contribuam para a aprendizagem dos indivíduos pesquisados. Para tanto, são analisados, conforme Figura 6, os seguintes elementos: experiências, práticas e reflexões.

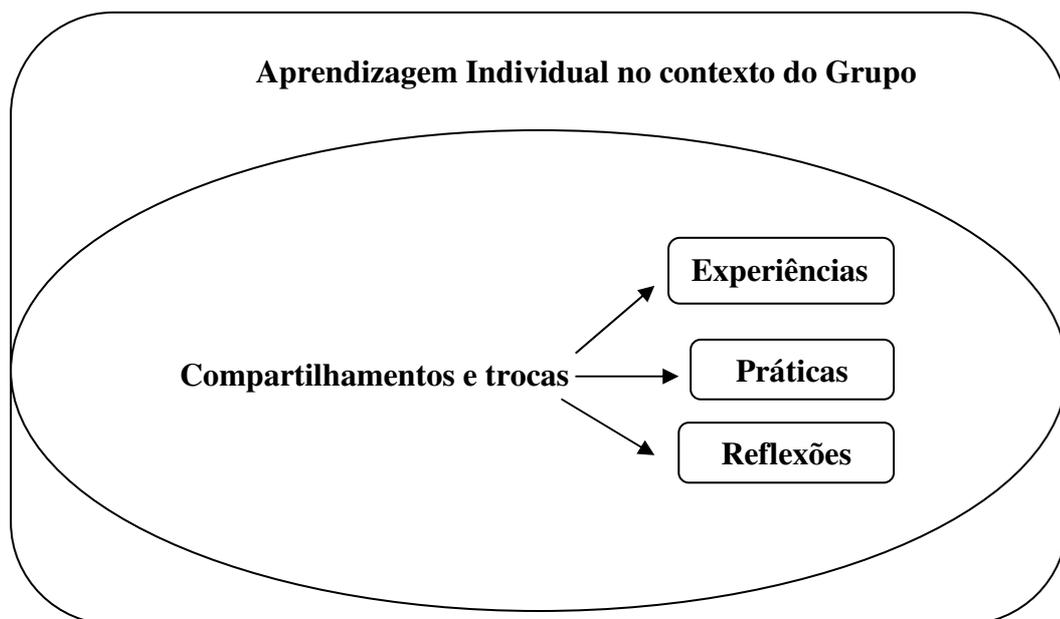


Figura 6 - Compartilhamentos e trocas

Fonte: Elaborado pela autora.

O compartilhar de experiências está diretamente vinculado à teoria que defende a perspectiva social do processo aprendizagem organizacional. Tal premissa também é verdadeira ao se estudar acerca da aprendizagem que ocorre a nível individual, pois de acordo com Gherardi, Nicolini e Odella (1998), a forma pela qual os indivíduos atribuem significado pode resultar num processo de aprendizagem social à organização, transpondo assim, os conhecimentos individuais.

Os executivos percebem o grupo como fonte de trocas de experiência e conseqüente, aprendizagem, conforme revelam:

Eu acho que o principal objetivo do grupo, na minha percepção, é a troca de experiências, né, a aprendizagem...a aprendizagem e acho que...saber as principais práticas, a troca das práticas de RH, o que está dando certo nas organizações, né. (S3)

Eu acho que sim, a gente aprende no grupo...atitudes, experiências. (S7)

E quando a gente está no grupo a gente começa a trocar experiência e começa a ver que isso também é problema na outra organização e é legal trocar estas práticas e ver como que eles estão resolvendo isso. (S3)

Para que a troca de experiências seja efetivamente realizada, alguns elementos são importantes, como cooperação e colaboração, segundo o ponto de vista do entrevistado:

É muito da experiência de cada um compartilhada, onde cooperação, colaboração fazem parte da existência do grupo. (S5)

Possivelmente, ao se referir à existência destes elementos no grupo, ele está falando de sua atuação ativa (momentos em que durante sua participação no grupo, traz as suas experiências para o mesmo). Entretanto, de um modo geral, poucos são os participantes que revelam o que estão fazendo no ambiente organizacional no qual estão inseridos, de acordo com o que foi observado nos encontros do grupo. Durante tais reuniões, percebe-se que para alguns essas trocas significam *benchmarking*. Um dos entrevistados revela que seja o *benchmarking*, para ele:

A troca é o *benchmarking* mesmo. E o que você faz na sua empresa para a gestão de pessoas? O que você implementou, o que você fez de diferente? Entra uma metodologia nova no mercado, aplicou, não aplicou, funciona, não funciona? [...]. Então, isso tem um valor e está bem dentro dos objetivos do grupo. (S4)

Benchmarking é um conceito que foi concebido pela Xerox em 1979 e consiste na realização de uma pesquisa das melhores práticas empregadas pelas empresas líderes de mercado, buscando com isso, um aumento em relação à qualidade, como a produtividade de produtos ou serviços. O *benchmarking* pode desenvolver-se através de uma simples cópia ou compartilhamento mútuo de experiências positivas (ODA; MARQUES, 2007). A troca de *benchmarkings* entre os executivos pode-se caracterizar como um processo aprendido por meio de fontes explícitas de experiências, que no entendimento de Gherardi, Nicolini e Odella (1998), referem-se ao processo de retirar significado dos dados compartilhados, que

neste caso pode ser as melhores práticas das organizações e a conseqüente adaptação à realidade.

A troca de experiência no grupo pode estar associada a um dos objetivos do grupo, que é o desenvolvimento gerencial, como afirma o pesquisado:

Todos os nossos encontros são efetivamente um aprendizado novo, né., porque tu conhece cases, tu tem conhecimento técnico, nós temos alguns professores no grupo que dão aula em faculdades...e eu acho que o grande aprendizado que a gente tem é o aprendizado da convivência e que isso aparece de forma mais intensa nos fóruns, encontros anuais que nós temos, e no dia-a-dia tu poder estar respeitando a opinião do outro, sem que se torne um problema, né. E eu acho que sim, eu acho que neste sentido a gente tem uma troca de experiência de forma muito intensa, que me parece. (S8)

O gestor afirma haver uma espécie de aprendizado social por meio de interação e conseqüente desenvolvimento gerencial, principalmente nos fóruns realizados pelo grupo. A partir disso, pode-se dizer que a *network*, que é uma das maiores forças do grupo, está diretamente relacionada com a troca de experiências que se dá neste contexto.

Pode-se notar, durante o período em que o grupo foi observado, que houve alguns momentos em que seus integrantes compartilharam suas experiências, principalmente quando estas foram de sucesso. Os insucessos, por sua vez são poucos trazidos ao grupo, como é relatado pelos executivos:

Não, não são mostrados. Alguma coisa é comentada naquele jornal: oh, mas eu tentei tal coisa e não deu certo. (S9)

As pessoas não falam sobre os insucessos. Aliás, tem gente que faz muitos cursos, mas na prática não consegue fazer grandes coisas dentro das suas empresas. Inclusive houve a uns 3 ou 4 anos atrás, no grupo, um dos colegas, ele não tem ido mais as reuniões...o [Fulano], ele na época era docente na Ulbra e ele estava respondendo pelo RH da [Empresa X] e aí ele disse...ele foi falar como era o trabalho dele como RH da [Empresa X]: “não, eu não tenho RH, eu não faço RH, eu não tenho equipe, eu não tenho espaço, eu não tenho como desenvolver recursos humanos e alguns ficaram muito chateados com aquilo e eu achei o máximo ele dizer aquilo. Porque aquilo ali em algumas empresas aonde a gente passa, efetivamente a gente não tem a oportunidade de fazer. Então, tem muito discurso, muito blá, blá, blá, mas na hora de fazer, implementar metodologias, ferramentas, inovar ou coisa parecida não tem espaço...ou não tem recurso, não tem gente ou a empresa não quer...tem uma cultura muito avessa a estas coisas. E ele foi muito autêntico e aí deu uma discussão bem forte com relação a isso. Então, o que ele está fazendo lá? Ele está tentando fazer alguma coisa, mas não está conseguindo e compartilhou com os colegas...então, foi autêntico. Então, tudo é muito relativo. Então, nem sempre o grupo compartilha insucessos, isso é uma verdade. Se tem alguma coisa bonita pra mostrar, todo mundo gosta de mostrar, mas agora quando é hora de dizer não estou conseguindo por isso, por isso ou por aquilo, as pessoas não admitem muito.

Esta situação que ocorreu no grupo corrobora para o entendimento de que no mesmo há pouco espaço para que venham à tona os fracassos e as experiências profissionais tidas como não ideais pelo grupo. A hipótese para isso é que o grupo busca sustentar que nele só há “espaços” para os melhores e mais bem sucedidos profissionais de RH. Neste sentido, são rejeitadas as experiências que não são consideradas de sucesso, bem como as atuações em RH que não são esperadas pelo o grupo, ou seja, de os executivos trabalharem em empresas cujas áreas de RH são não estratégicas e voltadas para o resultado empresarial. Através deste contexto, a aprendizagem por meio de erros, que possui um papel importante para os indivíduos, no sentido de fazer com que os mesmos não repliquem em suas realidades situações tidas como fracassadas, não sejam estimuladas. Além disso, como buscam *networking*, torna-se importante que sejam vistos através dos seus sucessos.

Elkjaer (2004) abrange o conceito de aprendizagem organizacional social (metáfora da participação) para um terceiro caminho, como já foi discutido no referencial teórico. Nesta nova perspectiva, ele incorpora alguns conceitos, entre eles, o de mundo social que pode ser relacionado à seguinte fala:

E é muito bom ouvir de outras pessoas, pois às vezes a gente acha que só a gente tem aquele problema, né...só acontece na nossa organização. E quando a gente está no grupo a gente começa a trocar experiência e começa a ver que isso também é problema na outra organização e é legal trocar estas práticas e ver como que eles estão resolvendo isso, né. (S3)

A idéia de mundo social no relato é o reconhecimento de que em realidades diferentes possam-se ter problemas e fenômenos semelhantes. Neste sentido, Strauss (1993, *apud* ELKJAER, 2004) admite que há uma relação íntima entre espaço (contexto) e tempo (história) e que o foco não está no indivíduo ou no ambiente, mas sim no evento, que neste caso, são as experiências comuns encontradas à medida em que as experiências são compartilhadas.

As trocas em relação às práticas experienciadas pelos executivos do grupo são importantes para o processo de aprendizagem sob a perspectiva sociocultural e construtivista dos mesmos. Neste sentido, destacam-se os seguintes relatos:

O que é troca para mim? Eu acho que é identificarmos quais são as práticas de recursos humanos realizadas nas outras organizações. (S9)

Eu adquirir conhecimento e práticas diferentes das minhas e poder também falar sobre as minhas para que possam ser avaliadas por outras pessoas e, eventualmente, até aplicadas, assim como eu também, quando eu conheço o trabalho de outra pessoa do grupo e acho que pode se aplicar na minha realidade, eu vou adaptar e melhorar o meu trabalho em função dessa troca. (S6)

Assim, identificam-se nas falas, que as trocas que ocorrem no grupo são vinculadas com o compartilhamento de práticas e com a aquisição de conhecimento. É possível reconhecer também que o aprendizado o qual a gestora refere-se está relacionado com o que Hirschle e Mattos (2007) afirmam ser um processo de aprendizagem construtiva. Neste, o conhecimento nasce através de diálogos e de compartilhamento de prática e a aprendizagem é manifestada como uma construção de sentidos que se dão através de experiências, interações e ações.

Mas esse grupo eu vejo que é uma forma de a gente se manter organizado, de trocar, de ampliar, porque sozinhos, nas organizações, no dia-a-dia, é muito complexo. Ela absorve 24 horas por dia, então se tu não tiver momentos de crescimento e capacidade de oxigenar as práticas, o teu dia-a-dia, tu só trabalha. (S7)

A entrevistada considera o grupo como uma oportunidade de trocar as práticas que resultam em um processo de aprendizagem, tal como defende Yanow (2000) ao afirmar que o contato com a prática de alguém, grupo ou comunidade pode produzir um aprendizado (momentos de crescimento e capacidade de oxigenar as práticas). Para isso, faz-se necessário que o indivíduo (gestora) esteja inserido numa realidade social (grupo) e interprete (organize, troque e amplie) elementos explícitos e implícitos.

Quando indagados acerca da diferença em termos de aprendizagem que se tem em um curso formal, como um MBA e que se tem lá dentro do grupo, nota-se a troca foi a questão mais citada pelos executivos.

[...] porque se tu vai fazer um curso de MBA, de mestrado, não tanto de mestrado, mas de pós-graduação tu aprofunda a parte teórica, eu acho que ali a gente não tem nada de teoria, casos práticos, cases de sucesso ou não que são apresentados. Mas de teoria em nenhum momento é explorada no nosso grupo. só a parte prática. Que diferente de uma pós, de um MBA que diferente de só casos práticos, tem um pouco de teoria. (S9)

Porque tu fica absorvendo conhecimento, muitas vezes, não tem tanto espaço de troca, e muitas das pessoas estão no mercado, estão em empresas, estão trabalhando. Nem sempre, normalmente, são pessoas com menos experiência. Aquele grupo é um grupo com um nível de maturidade alto, tanto de experiência quanto de vivência no mercado, mesmo. Isso ajuda bastante do que tu pegar um grupo mais inexperiente, mais inicial. (S6)

Acho que um MBA, um curso de pós tem objetivos, tem formalidades, ele tem um objetivo de formação, efetivamente. Acho que nosso grupo tem o objetivo de troca, então são coisas bem diferentes, não tem como comparar. (S2)

A troca propiciada pelo grupo, que o diferencia de um curso de pós-graduação, a qual os sujeitos referem-se é a prática. Relacionando com a teoria estudada, conforme admitem Gherardi, Nicolini e Odella (1998), um “currículo aprendido”, ou seja, as oportunidades que as pessoas têm para continuarem atuando em suas carreiras, enquanto que o grupo seria um “currículo situado”, pois é uma comunidade que pode gerar algum tipo de aprendizagem aos indivíduos que está relacionada ao cotidiano organizacional.

A teoria que melhor explica a diferença entre os dois contextos em discussão é a teoria da aprendizagem situada que é abordada por diversos autores, entre eles: Lave e Wenger (1991), Brown e Duguid (1991) e Fox (1997). Esta teoria enfoca o processo de aprendizagem como consequência de informações e conhecimentos adquiridos na própria realidade vivida nas empresas (HANDLEY et al., 2007). Sendo assim, o grupo pode ser considerado como um contexto o qual os envolvidos vivenciam em diferentes graus o compartilhamento de suas práticas organizacionais. Fox (1997) realiza várias distinções, buscando distinguir a teoria da aprendizagem situada da teoria que a antecede, teoria cognitiva tradicional. Algumas das características traçadas pelo autor acerca da aprendizagem situada podem ser reconhecidas através das respostas dos executivos, a saber:

- A aprendizagem se dá fora dos locais de educação formal, por meio do dia-a-dia, em particular.

Tem tudo diferente, tudo, por quê? Porque num MBA você vai lá adquirir conhecimento dentro de uma conotação de educação continuada. Num grupo tu vai ali vivenciar a prática. Eventualmente buscar uma teoria, não é nada estruturado, então não tem nada a ver com nada a ver. São formas diferentes de obter conhecimento. (S5)

- O processo de aprendizagem é um fenômeno mental que ocorre socialmente numa relação que se dá na situação social e material.

Porque, às vezes, por mais que a gente faça um pós, um mestrado, a gente tem muito a parte teórica, e ali não, a gente tem a parte prática, embora o grupo tenha esta questão todo o mês, né, de ter uma parte teórica, ter realmente uma construção do conhecimento. Mas acho que juntar as duas coisas é muito importante: o teórico e o prático. (S3)

Acho que o MBA trabalha mais questões conceituais, tem metodologia, tem método, tem conteúdos, programação [...] Tem um programa que tem que ser vencido, enfim, as pessoas se inscrevem [...] lá a gente não paga, ganha, ele é mais vivencial, vamos dizer, prática. O grupo trabalha muito mais no dia-a-dia, aquelas consultorias, MBA, na tua graduação, o grupo é muito mais, 90% do grupo é prática. Acho que teoria a gente traz, faz um esforço para poder trazer (...) são diferentes, mas são muito ricos. Podem se complementar. Tu aprende sobre RH. (S7)

- O processo de aprendizagem é um processo de geração de conhecimento o qual não está desassociado da “situada”, do contexto, do desempenho social com ferramentas providas pela própria vida.

Ah, é bem grande...a experiência prática ela tem um valor fantástico...a teoria ela é necessária, né, o conteúdo teórico de aprendizagem ele é fundamental, mas ele serve mais como manual orientativo. Com a disponibilidade que você tem hoje como consulta, na web, tu tem acesso a qualquer tipo de doutrina ou bibliografia, que tu pegando para uma leitura e tu tendo um entendimento conceitual tu vai ter, você vai conseguir captar. Agora, a experiência prática, o case e a vivência experiencial ele tem um valor fundamental dentro deste aprendizado e isso me parece que é o mais importante dentro do grupo, é permitir que estas pessoas tenham vivências, ou seja, experiências práticas, né...seja fazendo uma palestra para o grupo, seja conhecendo um case de aplicação pontual que a universidade não te permite, ou seja, que a faculdade não te permite, né. Então, eu acho que este é o grande aprendizado que eu vejo que o mundo acadêmico deve trabalhar deve buscar: o conhecimento na prática, no relacionamento. Tanto que eu acho o seguinte: que hoje qualquer profissional de administração, de psicologia, de relações públicas que esteja da área de comunicação ele precisa participar do mundo associativo para ele poder, ele precisa participar de fóruns, precisa participar de congressos, ele precisa estar dentro da ABRH, ele precisa estar dentro do conselho de psicologia, de administração...ele precisa criar isso, pois isso é a base para a atividade profissional dele depois, entendeu? O jovem precisa entender isso, né, o acadêmico precisa...pois isso é networking e networking acontece de uma forma muito rápida. Eu tenho hoje pessoas que eu conheço e tenho relacionamentos desde os meus primeiros passos enquanto profissional e que eu trago isso, então, o grupo de RH acabando hoje, eu vou continuar vinculado a muitas pessoas do grupo, trocando, entendeu? (S8)

Percebe-se, portanto, que as trocas realizadas pelos indivíduos no grupo em alguns momentos podem propiciar aos envolvidos uma aprendizagem considerada situada, pois há discussões de práticas e muito pouco de teoria. Quando os executivos aprendem através das práticas debatidas podem ter alguns insights sobre o que eles vêm desenvolvendo e até mesmo aplicar novas metodologias, adaptando-as as suas realidades.

Os participantes da pesquisa foram questionados também acerca de outras trocas e compartilhamentos realizados pelos mesmos, capazes de gerar reflexões. Sobre o tema, compartilhamento de reflexões, os pesquisados respondem:

Durante o grupo, sim, depois do grupo, nada. Muito raramente. (S5)

Eu acho que compartilha, mas eu acho que é muito rápido, eu acho que tinha que ter um espaço maior para mim sempre falta fechamento, falta um fechamento. (S9)

Muito, eu acho que a gente reflete muito até das própria questão...quando eu saí do grupo eu fiquei pensando em muitas coisas, né. (S3)

Ah, alguma, não é uma coisa aparente, mas eu acho que sim. Não que seja, agora gente vamos ter um momento...não existe isso! Pelo menos neste ano em que eu estive. Ao mesmo tempo que o seminário do ano passado foi com foco nisso [no refletir]. Foi legal também. (S10)

Acho que sim, muito. Não compartilha mais porque falta tempo, às vezes. (S7)

A partir das falas, observa-se que os indivíduos percebem que há compartilhamento de reflexões, apesar de que nem sempre isso seja possível, uma vez que, como afirma a gestora, a questão do tempo possa ser um empecilho. Outras justificativas são apresentadas:

Porque eu acho que o grupo, a gente está falando de quantas pessoas, normalmente 30 pessoas, cada um dando a sua opinião e o tempo é curto e a gente não fecha...eu acho que falta, poderia haver para os próximos um espaçamento diferenciado, é complicado, é complicado. Mas alguns assuntos eu considero que deveriam ter maior reflexão e um fechamento. (S9)

Eu acho que isso aparece de forma muito intensa no fórum, como as reuniões são reuniões muito rápidas de uma manhã fica um pouco difícil tu trabalhar com profundidade...o fórum do grupo ele é mais propenso para isso e eu acho que sim, eu acho que todos os anos a gente faz uma reflexão mais profunda sobre algum aspecto que acaba remetendo para o próprio grupo, a discussão do grupo enquanto grupo, me parece que é onde aparece esta reflexão de forma mais profunda. (S8)

Assim, os fatores considerados como restritivos ao compartilhamento de reflexões podem ser definidos como o grande número de participantes, o tempo das reuniões e a falta de um fechamento de assuntos. Estas duas primeiras questões são abordadas em outro subcapítulo como obstáculos ao processo de aprendizagem dos indivíduos. Pode-se relacionar o processo de reflexão ao de aprendizagem, conforme expõe Elkjaer (2004) ao defender um novo caminho para a aprendizagem organizacional. Nesta terceira visão, a reflexividade recebe maior atenção, bem como, as reconstruções de experiências e de significados, pois corroboram com o processo de aprendizagem. Tal relação entre reflexão, reconstrução de significados e aprendizagem é retratada pela próxima colocação:

Com certeza. Já iniciou o processo de aprendizagem, ele existe. Eu acho que ele se constrói através de várias coisas, através das trocas, através das reflexões, né, através dos próprios questionamentos. Muitas vezes, alguns questionamentos te fazem pensar sobre as suas próprias práticas, sobre os seus questionamentos, né. Alguns feedbacks que a gente ouve ali dentro do grupo a gente pode trazer para dentro da organização também, né. Então, o conhecimento é certo que pra mim ele se constrói ali dentro e que existe a construção de um conhecimento. É difícil a gente mensurar o quanto a gente vai agregar de conhecimento...se fosse possível a gente

tirar uma foto dele antes e tirar uma foto depois, ne, ou botar numa escala de zero a 10 daqui um tempo...difícil? Mas eu me sinto com mais conhecimento depois que eu saí dali...daquele encontro. Porque ele estimula muito a tu pensar, refletir, tu criticar...e às vezes tu tem o conhecimento de alguma coisa, que está guardadinho dentro de alguma gavetinha dentro do cérebro e aí tu faz e aquela gaveta se abre e muitas idéias podem acontecer. (S3)

No que tange ao que os sujeitos refletem dentro do grupo, há algumas contribuições:

Que se discute, por exemplo, sei lá, saúde, se questiona qualidade de vida, saúde, o que está fazendo, nossa, sobre os temas. (S7)

Acho que sobre tendências, tendências de RH, tendências de mercado, e sobre o movimento do próprio grupo. Acho que de vez em quando a gente faz essa inserção de como é que o grupo foi desenvolvido, para onde o encaminhamento que o grupo deve tomar, o que está bem, o que deve mudar. (S6)

[...] acho que o grupo é uma ponte para isso, seja da forma como a gente faz essas reflexões, seja em temas mais burocráticos e legislativos, seja em temas mais filosóficos, mas penso que fazemos reflexões, sim, agregam bastante, é bem legal. (S2)

Ah, eu acho que uma das grandes reflexões é como o RH pode ser estratégico, sair do operacional e ir para o estratégico. Eu acho que esta é a o grande foco do grupo. Eu percebo isso. (S10)

As reflexões compartilhadas, conforme as respostas associam-se aos temas de RH discutido e alguns questionamentos acerca do grupo de caráter mais filosóficos, embora estas reflexões e discussões sejam evitadas pelos sujeitos, uma vez que estes buscam não entrar em conflitos e ao expor questões da dinâmica do mesmo, há esta possibilidade. Além disso, destaca-se entre as reflexões, o grande desafio da área de Recursos Humanos que é a de ser estratégica.

Gherardi, Nicolini e Odella (1998) afirmam que o *know-how* que permite distinguir os profissionais experientes dos que não são dá-se por meio da ação e reflexão realizada no contexto prático o qual o sujeito está inserido. Entre outras palavras, quando ele pensa sobre o que e o porquê de estar se fazendo algo. Na função de gestores ou consultores, cargos atribuídos a profissionais com experiência na área de RH, o *know-how* pode ser reconhecido pelas reflexões, como mostram os relatos:

Eu acho que foi basicamente o conhecimento que me levou a uma reflexão para melhorar o meu trabalho. Na formação das lideranças ou no trabalho de desenvolvimento de cultura, de trabalhar a cultura internamente. Ou na questão legal também, que a gente tem que estar sempre atualizada. Com o desenvolvimento de reflexão que eu faço depois das reuniões. Sempre agrega alguma conhecimento e nesse conhecimento eu vou refletir aquilo em relação a minha prática atual.

Como estou, se estou alinhada, se estou conseguindo dar o remédio certo ou não, como eu me comparo em relação ao mercado, então dessa maneira me ajuda a sair da visão de dentro da empresa, que é uma visão fechada, uma visão da realidade da empresa. Eu consigo olhar um horizonte maior para poder adaptar a minha realidade. (S6)

Se tu queres um tema, é o papel do gestor de Recursos Humanos. Esse sempre foi o grande tema lá e foi sempre o que me levou a refletir e, às vezes, a partir dali, não fazer exatamente aquilo que estava sendo dito, mas fazer exatamente o contrário do que estava sendo dito, mas é uma aprendizagem. (S2)

Esta segunda fala permite compreender que, para a entrevistada, alguns dos profissionais do grupo podem não ser considerados tão experientes (não possuidores de *know-how*), portanto, o papel que os mesmos assumem e mostram-se diante do grupo, pode servir como uma reflexão e aprendizado. Assim, desidealiza-se a idéia de que os todos os executivos do grupo estejam em um mesmo nível profissional.

Há produção do conhecimento e aprendizagem, quando há prática e as reflexões são compartilhadas (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Desta forma, a entrevistada revela:

Eu mudo no meio do caminho, se eu vejo que não está bem alguma coisa, me dou conta que tem uma transição diferente daquela que eu fazia, rapidamente procuro atuar para mudar essa realidade. Adaptar. Às vezes a gente tem uma percepção do nosso trabalho que não é a mesma que as pessoas têm, então a gente fica também sempre antenado, também, para ver o que as pessoas estão fazendo. (S6)

A reflexão vincula-se ao conceito de reflexividade. Este, por sua vez, segundo Gherardi e Nicolini (2001), é entendido como a reflexão acerca do conhecimento adquirido, que ocorre através da suspensão do processo experiencial. A reflexividade, portanto, permite compreender as ações realizadas, ajustando-as para a realidade vivida e para os resultados almejados. O conceito pode ser identificado através desta resposta:

Na hora em que alguém se posiciona com alguma opinião e eu concordo, muitas vezes eu concordo e não tinha pensado naquilo, e isso me “pô, interessantes, não tinha me tocado desse aspecto”, então nesse aspecto que eu acho que tem um ganho. [...] É, de repente alguém larga uma bomba, lá. Pô, mas esse cara é louco. Depois eu assim, “não é tão louco, não, faz sentido”, entendeu? São coisas assim inesperadas, é da dinâmica do grupo isso. É da dinâmica do grupo, quanto mais tivesse isso, melhor seria o grupo. (S5)

O executivo percebe a reflexividade como um ganho e que poderia ter um maior espaço dentro do grupo. Outro gestor entende como necessidade a de o

processo reflexivo ultrapassar os limites do grupo, reconhecendo assim, que não há uma reflexão aprofundada, mas sim preliminar e a nível individual.

Não, ela aparece, mas não existe um debate sobre esta reflexão, existe um debate por exemplo, existe um debate preliminar sobre uma reflexão, um entendimento, que é uma conclusão, mas a gente não acaba se aprofundado depois, né. (S8)

Eu acho que é mais a nível individual, não é coletivo não. Não consigo ver o grupo assim pegando coisas e se descobrindo enquanto grupo ou coisa parecida, não, eu tiro muito proveito dos insights mas de forma individual, a gente pode até compartilhar com um ou com outro, mas não o grupo. O grupo não tem muita margem pra isso. O tempo é curto e às vezes não há interesse em algumas coisas então tem que aproveitar o que rola ali dentro e tentar pinçar a essência, aquilo que te interessa. (S4)

As falas permitem entender que as reflexões, quando ocorrem, se dão a nível individual (insights) e com pouca profundidade, devido a fatores já apresentados, que a questão temporal (pouco tempo para as reuniões), falta de interesse dos membros e grande número de participantes.

Além destes compartilhamentos levantados no presente estudo, um dos pesquisados reconhece no grupo a presença de trocas afetivas.

Então, eu acho que este é o principal valor e eu pessoalmente entendo que a principal troca é a troca social, relacionamento...independente de questões técnicas, de questões profissionais, eu sou uma pessoa, talvez uma pessoa que mais defende dentro do grupo a troca digamos, o vínculo do relacionamento, não profissional, né, seja ele da amizade, das questões que envolve a vida das pessoas...e tem pessoas que estão no grupo e que tem um posicionamento muito mais técnico, eu acho que ali elas estão para fazer um trabalho, estão representando as suas empresas...eu já acho diferente, eu acho que o grupo serve para a troca mesmo pessoal, troca de afetividades, me parece que para mim, né, isso é o mais importante. (S8)

A fala possibilita o entendimento de uma troca que promove uma aprendizagem que se dá no campo afetivo, extrapolando a corrente cognitiva de aprendizagem. Alguns elementos trazidos pelo sujeito ao falar sobre a troca social - relacionamento pessoal e afetividades – são encontradas no método de aprendizagem do terceiro caminho proposto por Elkjaer (2004). O autor defende que a aprendizagem ocorre individualmente e através de um conjunto de interrogatório ou pensamento reflexivo, que envolve, além do corpo e da intuição, a emoção e que o conteúdo de aprendizagem gerado é desenvolvido pela relação entre indivíduos (executivos) e organização (grupo).

Cabe enfatizar que boa parte das trocas e os compartilhamentos realizados pelos integrantes do grupo representam o sucesso profissional destes, o que dificulta um processo

de aprendizagem através de erros e insucessos e até mesmo de uma reflexão mais aprofundada das realidades vivenciadas por eles.

7.4 ESTRUTURA DO GRUPO

A estrutura do grupo pode contribuir ou não com processo de aprendizado dos indivíduos por meio deste contexto. Assim, o tópico apresenta esta análise, conforme se observa na figura subsequente.



Figura 7- Estrutura do grupo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação aos fatores estruturais do grupo que facilitam o processo de aprendizagem, tal qual percebidos pelos entrevistados, são evidenciados alguns elementos, conforme ilustra a fala:

Aprendizado entre os grupos de trabalho acho que facilita se formar os grupos com os temas. Tem os temas, já se inscreveu para verem questões, leituras, textos, tem que ler, debater. Então assim, esse grupo estuda e se debate a partir daquilo ali. Acho que tem sido otimizado, tem sido focado, e participa, é bom que pode estudar mais, trata de (opinião mais massificada). (...) Na bibliografia, quem quer aprofundar vai atrás. Acho que isso tem sido muito bom. Essa estrutura que a gente fez agora, as pessoas começarem com jornal, depois trazer os temas no final, trazer alguém de fora, acrescenta muito. Visões de fora também ajudam, enriquecem. (S7)

Por meio deste relato pode-se identificar que a configuração atual do grupo pode contribuir com o aprendizado de seus integrantes, uma vez que os pequenos grupos formados para a apresentação dos temas é um momento no qual esta entrevistada identifica que há aprendizagem. Além dos grupos dos temas que estudam e apresentam acerca de um assunto escolhido por seus membros, a contribuição advinda de profissionais de fora do grupo contribui também com a aprendizagem dos mesmos. O que se percebe com isso, é que o grupo não é auto-suficiente quando se trata de aprendizagem, uma vez que necessita de visões externas para compreender determinado assunto. E normalmente, esta transmissão de conhecimento por parte dos profissionais externos ao grupo ocorre de modo tradicional, ou seja, através de um processo cognitivo pelo qual há os aprendizes (executivos do grupo) e o professor (profissional que apresenta um tema do grupo) e o conhecimento é muito mais transmitido que compartilhado aos participantes.

No coffe, na disponibilidade de depois tu pedir alguma coisa específica para alguém do grupo. Tu participar do grupo já facilita o fato de que a pessoa vai ter disponibilidade para te dar uma resposta, mesmo que demore e tudo, sabe? (S10)

O relacionamento, a integração e aí, por conseguinte, o aprendizado. (S5)

Outro fator elencado pelos entrevistados foi o momento do café durante as reuniões. Neste contexto, os indivíduos conversando sobre assuntos variados, podem aprender juntos. Portanto, tem-se um processo de aprendizagem social, ou seja, informal no qual seus integrantes compartilham de suas experiências e conhecimentos por meio de relacionamentos e integração, que ocorrem nos pequenos subgrupos existentes dentro do grande grupo. Além disso, a primeira fala evidencia que os e-mails trocados pelo grupo também facilitam a aprendizagem, uma vez que estes são um modo rápido e de fácil acesso entre os envolvidos. Estes fatores estruturais e relacionais do grupo vêm ao encontro do que Antonacopoulou (2001) afirma como facilitador à aprendizagem, ou seja, a interação entre elementos pessoais/individuais e organizacionais/ambientais. O grupo promove um ambiente intercambial, agregando assim, tais elementos.

A coordenação é um dos elementos que na acepção dos pesquisados facilita o processo de aprendizado, conforme o relato a seguir:

Acho que ela facilita, a coordenação, sempre tem um coordenador. Acho que deveríamos ter uma secretária, porque o coordenador acaba tendo muito trabalho em algumas coisas. Se a gente tivesse alguém que secretariasse seria mais adequado, mas eu acho que é uma estrutura que

está legal, assim. Acho que a gente vai ter que pensar sobre isso, um dia, de ter uma estruturação mesmo para o próprio grupo, assim. (S2)

A condução do grupo realizada por seu coordenador é considerada como um facilitador ao processo de aprendizagem, porém, um das gestoras considera a necessidade de se ter alguém para secretariar o grupo. Esta função já foi ocupada por alguém de fora do grupo em anos anteriores e alguns de seus membros a consideravam, conforme relatos, importantes ao andamento do mesmo, pois a secretária dava conta de algumas informações do próprio grupo que atualmente o mesmo já não tem muito controle. Na configuração atual do grupo, há um secretário dentro do grupo, mas o que se observa é que a atuação deste se restringe a escrever a ata da reunião, portanto, a presença de alguém para secretariar o grupo poderia ser um facilitador da estrutura do grupo em termos de melhor organização do mesmo, o que não necessariamente acarretaria em um ambiente mais propício ao processo de aprendizado.

Tem facilitado o perfil do coordenador, eu acho que ele é um cara impositivo, meio nazista assim, e eu acho que neste tipo de grupo tem que ser se não nada acontece. Então, eu acho que ele tem um perfil bem bom, gostaria que ele se reelegesse porque...ou que alguém entrasse com este foco assim. Porque tem que ter pulso firme, tem que ter reconhecimento no mercado mas alguém que coloca ordem assim, se não fica muito chacinha. Então, eu acho que isso facilita. (S10)

Segundo conta a entrevistada, as características do coordenador atual é de um facilitador ao processo de aprendizagem. Novamente, cabe dizer que tal fator corrobora com a organização geral do grupo e não necessariamente com a aprendizagem de seus integrantes. Destaca-se ainda nesta fala que a entrevista caracteriza o coordenador do grupo como alguém que possui o poder sobre o grupo, ou seja, que consegue coordená-lo de modo que os membros o obedeçam. Embora um pouco impositivo, o coordenador atual consegue fazer com que os objetivos de cada uma das reuniões sejam atingidos e que os momentos do grupo sejam respeitados, ele consegue ser flexível tanto com relação à configuração das reuniões, como em relação a atrasos.

A consolidação do grupo foi outro fator abordado:

O que facilita eu acho que já é a consolidação do grupo depois de oito anos praticamente de existência, ele é consolidado, não tem volta. Eu acho que o espírito de camaradagem entre os participantes do grupo é bem legal, eu pelo menos vejo com esta natureza. Eu acho que isso facilita. (S4)

O grupo já passou por vários momentos e mais de oito anos de existência pode ser considerado um grupo firmado. Tal solidificação pode ser justificada pelo fato de alguns dos fundadores do grupo permanecerem no mesmo, pelo crescimento quanto ao número de participantes e pelo anseio de muitos profissionais da área quererem ingressar no mesmo. O espírito de camaradagem também foi citado como elemento facilitador, além da vontade de estar no grupo.

Eu acho que a vontade de todo mundo estar ali, vontade de trazer coisas novas, de falar o que está fazendo na sua empresa, isso facilita. A identificação das pessoas, o querer fazer dar certo, aproveitando os momentos do grupo para conversar. E eu acho que por isso os intervalos tanto no início como no meio ele é tão utilizado e a gente até prolonga no tempo, porque é a oportunidade de fazer alguns fechamentos. (S9)

Tais elementos podem facilitar o processo de aprendizagem sob uma perspectiva social, uma vez que as pessoas devem querer aprender (vontade de estar presentes e de colaborar) e a camaradagem (companheirismo e intimidade) pode contribuir com as trocas de conhecimento e de práticas existentes. Desta forma, os momentos mais “informais” do grupo, como os intervalos e a integração, podem facilitar a aprendizagem (fechamentos, insights). Em relação do desejo de aprender, Antonacopoulou (2001) admite que as pessoas só aprendem se estiverem pré-dispostas a este processo.

Há dentro do grupo fatores limitantes ao processo de aprendizado. Relacionando com os obstáculos organizacionais encontrados na teoria por Antonacopoulou (2001), percebe-se que as questões sobre o tempo disponível e o aproveitamento do mesmo podem ser associados com a comunicação e cultura presente no grupo.

Porque falta tempo para a gente se dedicar efetivamente. Quer dizer, nós não conseguimos... para ti pensar mais no mercado, escrever, nós mesmos, no nosso minigrupo, nos propusemos a fazer um livro e até hoje as coisas não saíram, em função até disso, de dedicação. Você vai lá para o grupo e depois volta para as empresas e cada um tem as suas responsabilidades. (S2)

Poderia trocar mais. Eles não compartilham... Tem pouco tempo, precisa aproveitar com quem tem mais intimidade, as coisas fluem mais. As pessoas têm que construir uma relação mais de confiança, de troca. Intimidade não é assim. Talvez as pessoas mais... não sei como é que eles vêem. Espaço para quem já está há mais tempo. (...) conheço... eu vejo que no café a gente fica mais próximo das pessoas que a gente já conhece mais. (S7)

Eu acho que a gente deveria ter espaço mais para conversas, para trocas, né, porque é tudo muito rápido sempre...e o grupo quando se alonga um pouco já está entrando no espaço do próximo bloco que seria a apresentação ou tem alguém esperando para apresentar, né. Então, é

difícil, né, ou se a gente tivesse mais tempo a reunião seria melhor, mas ao mesmo tempo eu sei que se a pessoa sair o dia inteiro uma vez por mês é complicado, tá. Mas eu acho que a gente poderia pensar numa estrutura para os próximos anos para ter mais espaço para ter início, meio e fim as atividades. (S9)

Realmente, o tempo de cada um dos encontros do grupo é bastante reduzido. Neste sentido, o grupo poderia revisar a estrutura de suas reuniões para poder melhor organizá-las, permitindo assim um maior aproveitamento do tempo de 3h e 15 minutos mensais para poder aprofundar alguns assuntos e fazer mais discussões que poderiam acarretar em uma maior aprendizagem. O que se observa é que este não é um dos objetivos principais do grupo, uma vez que o mesmo busca manter relações que se caracterizam como superficiais e para manter uma *network*, sem necessariamente, ocorrer algum tipo de aprendizagem. Portanto, este processo um tanto dificultado advém, além da falta de interesse, do que Antonacopoulou (2001) denomina de obstáculo pessoal acerca dos valores culturais e crenças, pois a questão da *network* aparece como central no contexto desses profissionais.

Eu acho que a questão do crescimento do grupo, né, quanto ele mais cresce, mais difícil fica a troca. Quando tu tem um grupo mais reduzido tudo é muito mais fácil. Então, quando tu tem 30 pessoas fica mais fácil tu ficar conduzido, agora quando tu tem 45 tu tem uma características diferentes, então, a sala tem que ser maior, a área tem que ser maior, ele tem mais exigências, eu acho que isso é o grande...a logística, na verdade que é o que atrapalha mais, mas nada que a gente não consiga resolver, né. Me parece que isso a gente tem sempre uma solução tranqüila. (S8)

Eu acho que quando o grupo fica muito grande se dispersa um pouquinho, as pessoas não se conhecem mais profundamente. Fica uma coisa mais assim, dentro da reunião mesmo. Na hora do café, na hora de chegar, na hora de sair. Então talvez, o tamanho do grupo, se ficar maior do que já está, pode prejudicar. (S6)

O grande número de participantes pode caracterizar-se como uma barreira à aprendizagem em termos de estrutura, conforme afirma Antal, Lenhardt e Rosenbrock (1999). O grupo atualmente conta com 44 membros e apesar de cerca de 30 integrantes comparecerem em média nas reuniões, este número pode ser considerado grande para que as trocas possam ocorrer. Além disso, não há uma assiduidade, tal como dito pelo gestor, quanto à presença dos membros e as faltas dos membros do grupo, de acordo com a entrevistada.

O que dificulta efetivamente eu acho que é a grandeza do grupo, eu acho que são muitos membros e eles alteram reunião após reunião, certo? E aí dificilmente tu consegue fazer um processo de discussão busque um alinhamento, não estou dizendo nem de consenso, estou falando de alinhamento. Então, na verdade hoje o grupo tem fugido de debates porque ele acha que parece uma questão de discutir a relação. (S4)

E não facilita eu acho que é as faltas, eu acho que este é o mais prejudicador assim do contexto, por exemplo, lá no seminário chegou pelas tantas que não tinha mais gente, fica chato, né. Tu convida alguém para falar sobre um tema e as pessoas não vão ou não ficam, n motivos eu sei, mas se tivesse ido mais gente aquela pessoa não queria feito tanta diferença, mas como não foi...eu te confesso que eu esperava mais gente. Então, eu acho que as faltas são bem complicadoras tanto é que o grupo coloca regras neste sentido. (S10)

Estes fatores prejudicam a manutenção de relações mais próxima entre os profissionais, bem como, uma continuidade em termos de discussões e conseqüentemente, o processo de aprendizagem. A falta de profundidade e de intensificação quanto aos debates realizados também é exposto por dois executivos:

Então, o pessoal foge um pouco quando vai para dilemas, então eu acho que a gente poderia ter debates mais ricos e um aprendizado maior em termos disso, com temas mais calientes, mais profundos, embora com pontos de vista divergentes não é problema, com as pessoas respeitando a diversidade, com lateralidade, olha, eu penso assim, tudo bem, eu respeito a tua opinião, mas eu tenho a minha, né. (S4)

Até agora a [Fulana] mandou um material do nosso tema, né, e tem pouco assim, acho que a gente poderia intensificar um pouco mais. Até fazendo uma autocrítica, porque eu não mando nada e não adianta só criticar, se não faz. Mas até criar alguns comitês de algumas coisas para isso facilitar a organização, né, porque ele é muito grande né então acaba tendo esta coisa de...tem o [Fulano] na figura do coordenador, mas não dá, muito pesado para uma única pessoa fazer isso. Talvez pudesse mudar um pouco a sistemática de trabalho assim, com alguns comitês, de repente para o ano que vem poderia lançar até. Embora que este ano a gente fez aqueles comitês para apresentar os temas. Foi bem legal, acho, acho que foi bem interessante, mas se cada ano pode ter uma dinâmica diferente, por que não. (S10)

O tamanho do grupo contribui negativamente com o modo pelos quais os integrantes do grupo interajam, compartilhem, troquem e, por conseguinte, aprendam, pois como muitos querem participar, poucos assuntos são efetivamente explorados com profundidade. Os sujeitos evitam entrar em debates mais quentes, uma vez que há diferentes pontos de vistas sobre alguns assuntos e eles não querem contestar suas idéias em função disso. Sendo assim, eles preferem manter discussões que possibilitem que os mesmos não entrem em conflitos ou que não tratem sobre questões do próprio grupo para que os mesmos não polemizem e não se diferenciem enquanto profissionais, mantendo deste modo, a unidade grupal.

Há ainda, como barreiras já citadas, o que Antonacopoulou (2001) refere-se como obstáculo pessoal acerca dos valores do grupo como as diferentes formações existentes no mesmo (psicólogos x administradores x advogados x profissionais com outras formações) e os diferentes estágios no grupo (mais novos e mais antigos no

grupo). Vale a pena ouvir que os da “velha geração” no grupo consideram que os que contribuem mais com a aprendizagem deles são os que estão a mais tempo no grupo, criando assim, barreira em termos de aprendizagem na interação com os demais.

7.5 AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Este subcapítulo tem como intenção apresentar os resultados acerca da aplicação dentro do cotidiano organizacional e como tal ambiente tem facilitado ou dificultado à aplicação na prática do que foi aprendido pelos executivos dentro do grupo de discussão (Figura 8).

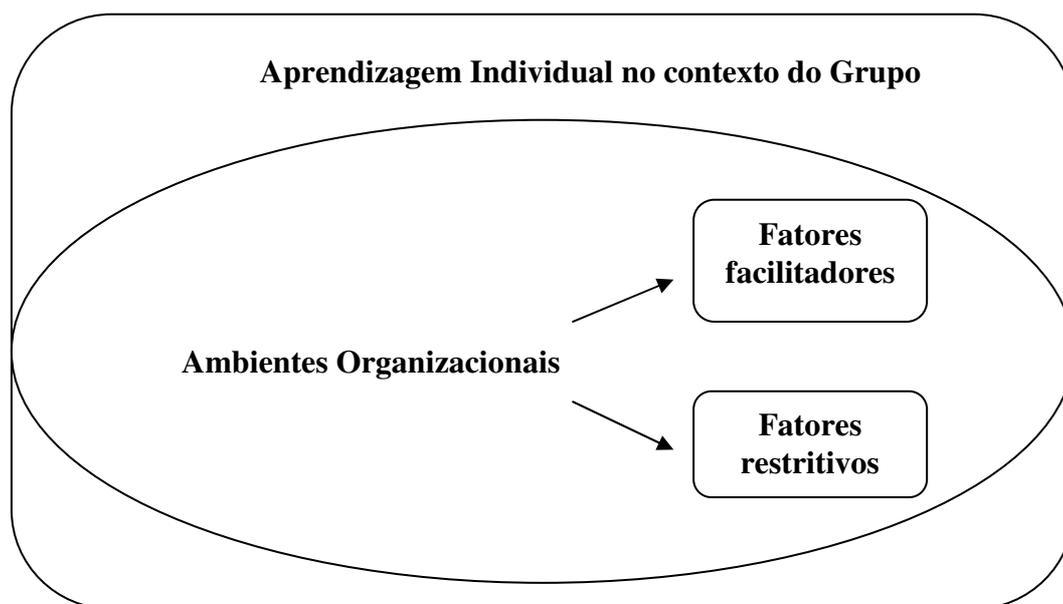


Figura 8 - Estrutura do grupo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Boa parte dos entrevistados percebe que suas organizações têm sido facilitadoras da aprendizagem adquirida por meio da participação do grupo, conforme são relatados:

Acho que tem um bom espaço para aceitação, tem, é um grupo bem aberto, que vem aceitando muito bem o trabalho que a gente vem fazendo. Algumas coisas que precisariam andar mais rapidamente, que dependem de investimento, então também a gente tem alguns pontos que precisam melhorar para nossa atuação, mas também que condizem com a realidade da empresa. Mas eu acho que tem feito super bem. (S6)

É revelado nesta fala que o espaço da empresa é aberto, embora a atuação da gestora tenha algumas restrições advindas da própria estrutura organizacional, fugindo assim do controle que ela tem sobre as mesmas. Tal situação é caracterizada por March e Olsen (1975, *apud* ANTAL; LENHARDT; ROSENBROCK, 2001) como a primeira etapa de bloqueio do ciclo aprendizagem (crenças individuais e ação individual) a qual o indivíduo não consegue expandir a sua aprendizagem devido às restrições geradas pela própria organização.

O poder na atuação de gestores de RH que favorece a aplicação do que é aprendido, é exposto por meio das falas:

Sim, aqui se não tiver projeto de Recursos Humanos é porque eu não estou fazendo, porque quem tem que trazer sou eu, efetivamente, e ela é aberta. Não é que tudo seja flores, mas tem que ter sempre um grande poder de argumentação e os projetos têm que estar vinculados, ligados com o negócio da empresa. Por isso a gente tem que estar conhecendo muito quais são as necessidades nossas. Hoje tenho uma abertura bem importante, que eu reconheço, dentro da empresa. (S2)

Percebe-se através dos dizeres subsequentes que, independente das atividades da área a qual os executivos exercem, as organizações são abertas ao processo de aprendizagem. Por exemplo, em relação aos que atuam em consultoria:s

Sim. Facilita também na utilização junto ao cliente. (S5)

Facilita ao mesmo tempo porque eu tenho um universo grande de vários clientes. (S10)

Nas empresas, há um dos sujeitos que ilustra:

Eu acho que a minha empresa me dá muita oportunidade de trabalhar a inovação, embora seja uma empresa com caráter social, mas ela não é uma entidade...ela é privada. (...) Trabalhamos com um processo de gestão super moderno, com indicadores em todas as nossas áreas de negócio e as áreas de suporte, né. Trabalhamos com mapa estratégico, trabalhamos com BSC, revisado anualmente, com missão, visão e valores. Uma coisa que não é só prego pra pendurar em parede, realmente vamos ao encontro do que está escrito ali. Temos uma gestão digamos assim bem estável, um presidente que está no conselho há 6 anos na frente da instituição, o diretor geral, há 5 anos. (S4)

“Encorajar os gerentes a identificar suas próprias necessidades de aprendizagem” é o estímulo apresentado nos relatos, bem como, um dos fatores organizacionais elencados por Antonacopoulou (2001) como apoiadores ao processo. Destaca-se, nesta fala, que o gestor além de afirmar que há liberdade e receptividade para as aprendizagens adquiridas no grupo, complementa com exemplos que ilustram os trabalhos inovadores desenvolvidos por ele e sua equipe de RH. Tal elucidação revela uma gestão de Recursos Humanos utilizando metodologias e ferramentas

atuais, como é o caso do BSC. Neste sentido, o fator que facilita é o que Antonacopoulou (2001) considera como “desafiar as maneiras tradicionais de fazer as coisas”. Apesar de o grupo contribuir com o processo de aprendizagem do referido executivo, ele explana que suas maiores escolas são os ambientes organizacionais:

Eu atualizo com conhecimentos do grupo, algumas coisas interessantes, mas não foi efetivamente a minha escola. Eu acho que a grande escola, além da minha graduação e dos meus dois pós efetivamente, foram dentro das organizações que eu trabalhei, lá que se dá o verdadeiro aprendizado e quando tu tem líderes que são referência, você aprende, de fato e de direito. E eu tive o privilégio de trabalhar com grandes gestores, grandes líderes, foram referência a mim e minhas grandes escolas, seja aplicando as metodologias, os conceitos, os fundamentos de Gestão de Pessoas na prática, sabendo o que funciona, o que não funciona, se está adaptado a cultura, se não está e isso pra mim é a grande escola de aprendizagem. (S4)

Este relato é condizente com ao que defendem Gherardi, Nicolini e Odella (1998) que a aprendizagem que se dá no ambiente de organizacional é compreendida como uma atividade social e cognitiva. Os sujeitos devem ser participar e contribuir com a realidade organizacional que é social e culturalmente estruturada e reconstruída pelas atividades desempenhadas pelos indivíduos inseridos na organização.

As fontes de conhecimento e conseqüente aprendizagem dentro do grupo se dão tanto na troca de e-mails, como nas reuniões de acordo com a entrevistada:

Eu consigo através das trocas que a gente faz por e-mail e das questões que são levantadas lá de trazer olha surge alguma coisa que eu ouvi nas reuniões e a questão não é esta, a gente vai ter que...o mercado está direcionando para tal coisa e vamos ter que fazer diferente. Então, eu estou conseguindo trazer muitas das coisas que a gente viu lá para o trabalho como referência. Só um pouquinho que eu vou consultar os gerentes de RH para ver o que está acontecendo. A minha organização está aberta, está aberta sim! (S9)

Pode-se afirmar, portanto, que segundo a pesquisada, os momentos do grupo (reuniões) e os produtos do mesmo (e-mails) podem trazer novas idéias que ao serem discutidas com outros integrantes da empresa podem resultar em mudanças de gestão, bem como, a implementação de novas estratégias que venham ao encontro das demandas atuais seja do mercado, como da área de RH.

Em relação às barreiras ao processo de aprendizagem, apenas uma das entrevistadas afirma que o seu universo organizacional possuiu restrições para aplicar aquilo que foi aprendido por meio de sua participação no grupo, a saber:

Dificulta o tamanho da empresa, o meu universo é bem menor. Dificulta a minha rotina porque algumas práticas não se encaixam na minha realidade. (S10)

As dificuldades encontradas pela gestora são em função do ambiente organizacional onde atua, pois ela trabalha em uma consultoria de porte pequeno especializada na realização de recrutamento e seleção. Estas restrições podem ser relacionadas com o que Antonacopoulou (2001) define como “posição econômica e competição”. Ao trazer o tema recrutamento e seleção como um assunto que é eventualmente no grupo, a aprendizagem da pesquisa, a partir das discussões, restringem-se a conhecimento de subsistemas de RH que não são aplicados na prática de sua realidade empresarial, portanto, pode-se afirmar que o que não faz sentido não produz conhecimento.

No que tange às transformações implementadas a partir de discussões realizadas no grupo, alguns relatos merecem destaque:

Sim. Eu acho que quando a gente estava fazendo o código de ética, de política própria, o grupo, uma colega do grupo, especificamente, de código de ética, as pessoas detestam código de ética, de materiais, muito pelo meu networking no grupo. Me ajudou a implementar numa empresa (...) Isso foi uma coisa boa. Quando foi o processo de negociação sindical também, as trocas, o que o grupo trouxe de parâmetros me ajudou a estabelecer os parâmetros na organização onde eu estava naquela ocasião. (S7)

Por exemplo a gestão de avaliação de desempenho foi discutida na reunião e a dificuldade de estar relacionada com a remuneração. Isso foi trazido para uma discussão aqui dentro e consolidou um receio que nós tínhamos e aí foi decidido que não vai ser ligada à remuneração, com base nas coisas que foram discutidas lá. (S9)

As falas apresentadas retratam exemplos de aplicação na prática de conhecimentos compartilhados no grupo. Estas contribuições podem ser consideradas como processos de aprendizado social que ocorreram a nível individual, pois conforme expõem Handley *et al.* (2007), a aprendizagem e o conhecimento não são dissociáveis das práticas do cotidiano organizacional.

Na verdade assim, a minha empresa lançou um produto chamado X, um produto novo em Porto Alegre e que vai atender uma categoria de trabalhadores que estão na classe B, C e D e nesta experiência eu encaminhei para o grupo um kit de lançamento deste produto, que é uma peça de marketing e isso foi importante para mim porque é um grupo formador de opinião e todo o relacionamento que a empresa tem e que ela busca hoje no mercado empresarial são com os executivos de Recursos Humanos, porque eles são os formadores de opinião para a contratação do plano, do produto e para mim foi ótimo porque eu tive feedbacks muito positivos...o pessoal gostou demais do kit, do que foi entregue. E para mim este é um dos objetivos, é poder fazer com que, dentro da minha atividade empresarial eu consiga compartilhar com o grupo as oportunidades que tem como empresa. E como é um grupo formador de opinião, pô, se é validado por eles, eu tenho boa chance de ter sucesso no negócio, né. Então para mim isso é importante, entendeu? (S8)

Através deste relato pode-se observar o quanto este executivo valoriza a opinião dos demais integrantes do grupo. Desta forma, ele utiliza-se do mesmo para analisar a viabilidade de produtos de sua organização, sendo que o resultado positivo da pesquisa realizada no grupo estimulou o gestor à continuidade do projeto. Outro plano desenvolvido que sofreu a influência de uma participante do grupo é comentado.

Eu tenho um projeto de desenvolvimento de liderança. Se discutiu lá, é claro, parei, pensei, como é que eu estou fazendo aqui e tal, isso sim. Mas isso que eu te digo, não é uma coisa pronta, não está engavetadinho. As coisas que vão, por exemplo, a última reunião nós discutimos sobre a própria carreira do profissional de Recursos Humanos, porque lá tinha um profissional que tinha trocado de empresa. Discutimos sobre a questão da informatização, do quanto os Recursos Humanos hoje está voltado para essa parte mais dos ambientes informatizados, dessa gurizada que hoje está aí não querendo mais ficar muito vinculada a regras, então se discutiu isso. Se discutiu e eu trouxe para minha bagagem para que, bem, eu tenho que pensar aqui como é a minha realidade, o que eu posso fazer. Agora, projetos específicos, nem sei se alguém conseguiu te dizer que “ah, eu peguei esse projeto e levei para lá”. (S2)

Identificam-se, nesta narração, que as discussões articuladas no grupo podem ajudar na prática empresarial quando se adapta às realidades vividas pelos gestores envolvidos. Neste sentido, Fox (1997) admite que a teoria da aprendizagem situada considera o processo de aprendizagem sendo produzido através de contextos sociais e situados não apenas agregados, como materialmente realizados. Assim, nesta teoria, a maioria das pesquisas não é replicada a outras realidades. Nesta mesma concepção de adaptação da realidade e de que o grupo propicia insights ao executivo, segue a fala:

[...] eu acho que já, mas assim saindo do zero, todo desestruturado não, mas alguns insights como eu costumo dizer: isso aqui se eu apropriasse no meu projeto ficaria legal. Então, eu acho que algumas coisas você consegue pegar, algum apontamento. Talvez alguma idéia de endomarketing, talvez alguma idéia de problemas motivacionais, né, coisas desta natureza. De remuneração não lembro de pego algum detalhe, alguns detalhes de processo seletivo, né, que é importante...então, estas coisas dá para agregar. (S4)

A pesquisa revelou ainda que alguns não se recordam ou não crêem que há fatos pontuais com relação à aplicação do conhecimento adquirido no grupo.

Ah, é difícil, assim. Aquilo que eu te falei, não consigo lembrar especificamente alguma coisa. Acho que nunca tu pega uma coisa pronta e aprende, traz para tua empresa, mas assim, a troca de idéias, as próprias idéias é que tu traz para tuas idéias, faz uma junção delas e aí então desenvolve e coloca em prática. Tem algumas pessoas lá para mim que são especiais e cada vez que elas abrem a boca eu ouço com muita atenção, porque certamente tudo o que elas têm para falar eu vou poder

agregar à minha forma de pensar e aí construir, enfim, o meu projeto, a minha metodologia. Nunca peguei um projeto e consegui adaptar, porque aqui tem um projeto diferente, porque eu sou uma pessoa diferente. (S2)

A dificuldade desta gestora em elencar alguma implementação no contexto organizacional pode estar associada à credibilidade que dá a alguns membros em detrimento de outros. A falta de predisposição para aprender com os integrantes que não considera “especiais” em termos de transmissão de conhecimentos pode ser fator que faça com que a mesma não aprenda com alguns por “desconsiderá-los”. Antonacopoulou (2001) chama esta circunstância de “percepção sobre a necessidade de aprender”, um obstáculo de caráter pessoal. A gestora pode acreditar ainda que as contribuições advindas destes membros não sejam pertinentes ao seu aprendizado devido à experiência que possui na área, assim o bloqueio pessoal se dá pela “atitude com respeito à atualização”, conforme elenca a estudiosa.

Além desta fala, duas outras também mostram esta dificuldade em trazer um exemplo de aplicação prática.

Não, nada. Se falou em retenção lá, mas não era sobre o foco específico. É que recrutamento está bem batido, é uma rotina assim, tá muito focado na retenção. Então, normalmente as empresas terceirizam então. Às vezes, pinta algum comentário quando a empresa tem em várias localidades fica difícil de recrutar daqui para lá, algumas coisas surgem assim nos subgrupos, mas não é o foco. (S10)

Não tenho, porque no primeiro encontro a gente falou de inovação, né. Até te digo que quando o...fugiu o nome dele...apresentou a pesquisa salarial, ele falou sobre o aumento da remuneração dos executivos, né, e isso já foi uma coisa que...e ele mostrou o turnover, né, qual o turnover médio, mostrou o resultado da pesquisa e isso foi uma coisa que eu olhei para dar uma refletida sobre como as coisas estavam aqui dentro aqui da empresa, mas efetivamente, de uma prática, eu ainda não apliquei. Até porque eu estou aqui pouco tempo e foi o primeiro encontro que eu participei, né. Mas de repente, quando tu me perguntar isso daqui a um ano eu vou te responder. (S3)

Verifica-se que nestes dois casos as entrevistadas não citam fatos concretos por motivos diferentes. Na primeira explanação, a justificativa da gestora é o seu subsistema de RH no qual trabalha que é o de recrutamento e seleção que, conforme já foi abordado anteriormente, é um tema pouco explorado pelo grupo. Já na segunda situação, a pesquisada foi entrevistada após sua primeira reunião em que participou no grupo, o que dificultou o seu processo de aprendizagem e conseqüente, aplicação prática em sua organização. Tais argumentos são pertinentes, uma vez que a área de atuação e o tempo de participação podem ser obstáculos que impeçam tanto a aprendizagem como a implementação de novos insights e conhecimentos.

7.6 APRENDIZAGEM EM RECURSOS HUMANOS

O objetivo deste capítulo é apresentar e discutir os resultados encontrados na pesquisa acerca da área de RH: qual a percepção sobre a mesma, sobre seus profissionais, seus desafios e quais mudanças que ocorreram nos últimos tempos.

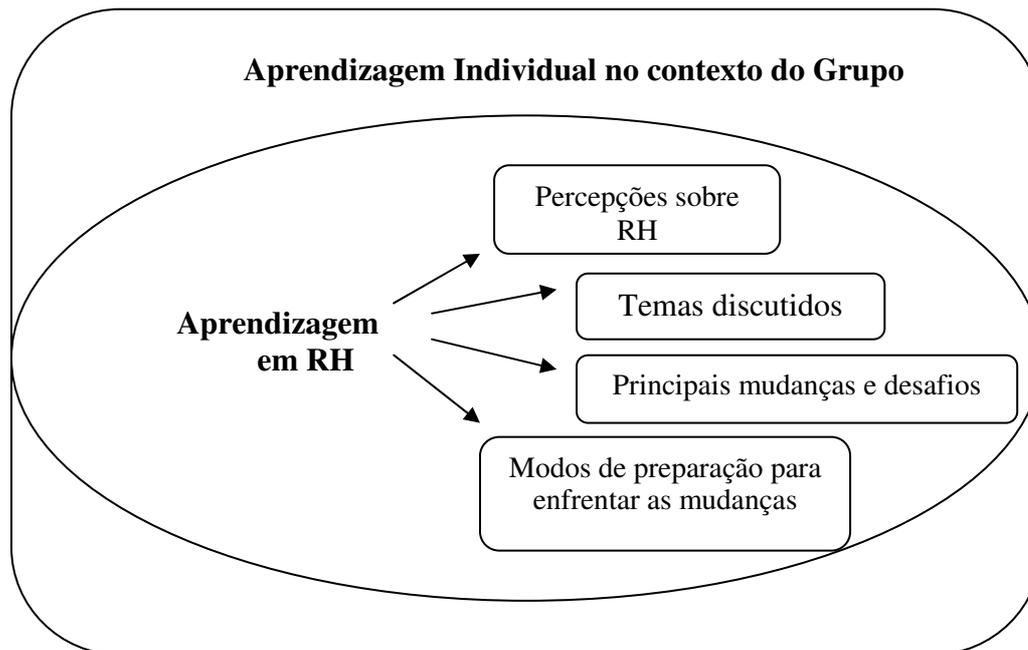


Figura 9 - Aprendizagem em RH.

Fonte: Elaborado pela autora.

A área de Recursos Humanos, tal como já abordado na revisão de literatura, passou por diversas mudanças nos últimos anos. Tosse (1997 *apud* Marras, 2000) elencou cinco fases evolutivas pelas quais a área passou, considerando que esta atualmente encontra-se ou encaminha-se para a fase denominada estratégica. Neste contexto, Dessler (2003) afirma que as transformações da área foram de um modelo de gestão administrativa para um modelo de desenvolvimento das pessoas. Tais idéias são condizentes com alguns relatos apresentados pelos entrevistados.

Eu acho que antes a gente tinha um modelo de administração de pessoal, né, administração de folha, administração de pessoal, administração de benefícios. E agora a gente nos últimos anos...realmente as organizações começam a entender as pessoas e as pessoas nas suas complexidades e diferenças. (S3)

[...] a grande mudança se deve ao fato de que Recursos Humanos, hoje, está mais focado em desenvolver pessoas para contribuir com o atingimento das metas e objetivos. Ou seja, o RH participando da

implementação da estratégia, apoiando, orientando, ajudando sobre como as pessoas podem dar o melhor de si unindo as suas competências pessoais às competências que são necessárias à organização. (S5)

O RH teve toda essa mudança de modelo, de sair de um modelo tecnicista para ir para um modelo estratégico e a gente precisa correr atrás para acompanhar. Tem que entender de negócio, entender de mercado, entender de números. (S6)

Eu acho que a área de RH muito mais voltada e preocupada com o negócio da empresa. A área de RH imbuída em atingir os objetivos da organização, comprometida com isso, eu acho que está tendo toda uma preocupação de sair da operação e trabalhar no estratégico também. (S9)

Essas mudanças na área são percebidas como ligadas a própria evolução da experiência profissional dos gestores, tal como relatado pela gestora:

Eu trabalho em RH há 10 anos, desde 98. Mas no início da minha carreira ainda tinha muito isso, né, de o RH ser uma caixinha...aquela coisa muito certinha, né...a gente trabalhava com recrutamento e seleção, aquelas caixinhas, benefícios e com treinamento, né. Daí a gente começou a falar em desenvolvimento, daí entrou a questão de comunicação, competências e habilidades, daí, cada vez mais, a gente vem trabalhando isso, né, eu peguei a evolução sim deste RH, mas já peguei claro ele evoluído, não trabalhei nos anos 70, 80 que era muito departamento de pessoal. (S3)

Percebe-se, por meio das seguintes explicações, que, embora haja um discurso teórico de uma posição estratégica desempenhada pela área, em muitas empresas, na prática, tal como apresentados nos resultados das pesquisas realizadas por Bosquetti e Albuquerque (2005) e Ashton *et al.* (2004), não há integração entre a estratégia de RH e a estratégia empresarial, ou seja, não têm suas áreas de RH atuando estrategicamente.

[...] eu acho que muitas empresas não têm o RH estratégico, embora esteja evoluindo e se a gente for olhar assim as melhores empresas para se trabalhar e as 100 maiores empresas, as empresas que mais rentabilizam são as melhores empresas para se trabalhar [...] tu tendo boa gestão, tu motiva e as pessoas acabam trabalhando mais, então, tu tem que estar muito alinhado às estratégias, mas a gente percebe que não são todas as empresas, embora algumas tenham o discurso, né, de estarem alinhadas, nem todas têm a prática. (S3)

Eu vejo que sim, pelo que a gente está vendo lá no próprio grupo também uma preocupação com o papel do gestor do RH com o negócio da empresa. Então, este é um grande movimento, algumas empresas mais, outras menos, mas é o grande movimento. Nós aqui dentro agora estamos se fazendo toda a validação, a reavaliação dos objetivos estratégicos e os nossos objetivos lá reter, captar e atrair talentos, fazer daqui o melhor lugar para se trabalhar são objetivos que estão lá no planejamento estratégico que tem a ver com o RH, além dos outros objetivos do planejamento estratégico em que a gente possa focar. E eu vejo que, de forma geral, está assim. (S9)

Nestes depoimentos apresenta-se um caminho esperado pela área que, porém, ainda não foi alcançado, assim como as seguintes colocações:

O RH nestes últimos 10 anos que eu vejo que saiu do operacional e está querendo ser estratégico. (S1)

Ela [a área de RH] não chegou ainda nesse [nível estratégico]... e quando eu falo estratégica é isso, é estar sentada junto ao presidente, é ser um... é influenciar efetivamente nas ações do primeiro homem, é ter uma cadeira efetiva dentro da organização, influenciando, fazendo parte de todo o processo de negociação da empresa. Fazendo parte do negócio, entendendo o negócio. (S2)

Eu vejo que sim, pelo que a gente está vendo lá no próprio grupo também uma preocupação com o papel do gestor do RH com o negócio da empresa. Então, este é um grande movimento, algumas empresas mais, outras menos, mas é o grande movimento. Nós aqui dentro agora estamos se fazendo toda a validação, a reavaliação dos objetivos estratégicos e os nossos objetivos lá reter, captar e atrair talentos, fazer daqui o melhor lugar para se trabalhar são objetivos que estão lá no planejamento estratégico que tem a ver com o RH, além dos outros objetivos do planejamento estratégico em que a gente possa focar. E eu vejo que, de forma geral, está assim. (S9)

Os relatos revelam a necessidade de uma nova posição da área de RH, ou seja, sair do considerado operacional para um posicionamento definido como estratégico. Pode-se entender, portanto, que são referidos diferentes níveis de desenvolvimento quando se fala na área de RH de diferentes empresas.

Rambo *et al.* (2008) realizaram uma pesquisa em 15 empresas (com gestores de RH e de outras áreas) de médio e grande porte de Porto Alegre e região a fim de analisar em que estágio de evolução encontra-se a área de RH em empresas consideradas como tendo RH estratégico. Os resultados revelam que boa parte das empresas encontrava-se no estágio de RH estratégico em implementação e em apenas três organizações o RH estratégico encontra-se consolidado (RAMBO *et al.*, 2008). Com isso, pode-se compreender que, embora haja um discurso das empresas em ter um RH estratégico, em muitas delas esta nova posição da área não está concretizada.

Primeiro que não existe um nivelamento entre as áreas de RH das diversas empresas, por porte de empresa, por localização geográfica dessa empresa, por orientação do líder principal de cada organização, não existe um nivelamento. Então existe um mercado absurdamente heterogêneo. Naquelas que a gente enquadra como mais desenvolvidas em RH, através de ferramentas, através de conhecimento técnico e, acima de tudo, através da sua credibilidade pessoal, porque não adianta ter ferramenta, não adianta ter conhecimento técnico, se o profissional de RH que lidera o processo não tem credibilidade pessoal. (S5)

Os membros do grupo não falam diretamente a respeito de como grupo contribui para essa mudança de foco da área de RH. Existem algumas discussões

sobre o tema; porém, os executivos não avançam muito. Isso pode ser em detrimento de haver algumas pessoas cujos posicionamentos estão voltados para questões de cunho operacional.

É misturado. Eu acho que nós poderíamos colocar um pouco mais de estratégia, porque estratégia entra no negócio e tal, mas está tudo misturado em função de o grupo ser muito diversificado e de ter interesses muito diversos. (S2)

Esta diversificação de opiniões do grupo caracteriza os temas bastante variados que são discutidos no grupo, como liderança, retenção de talentos, inovação, questões trabalhistas (aposentadoria, adoecimento no trabalho), valor agregado (resultado) da área, mudança organizacional, governança corporativa. Neste sentido, um dos entrevistados advoga que:

Diferentemente de alguns outros grupos que foram formados no RS e um dos exemplos é o Grupo do 20, eles trabalha especificamente um conhecimento mais técnico, focado em remuneração, né. O RH Executivos não é um grupo que tem um tema único, ele discute todas as abordagens, todas as possibilidades, as variáveis que a área de RH passa...sobre todos os aspectos, desde comportamental, desde questões técnicas. Ele não fica focado num tema específico, então, ele é criativo exatamente por isso, pois ele tem uma liberdade de ir em busca de discussão de temas...eu acho que isso de uma certa forma faz com que as pessoas se atraiam a participar. (S8)

Sem dúvida, o grupo é legal neste sentido, eventualmente, alguns temas que são levados pra lá embora não sejam debatidos da forma que gostaríamos eles dão uma atualizada legal. Eu acho que o RH orientado para as estratégias das organizações é uma coisa que amadureceu bastante no grupo, tá. É para o grupo saber disso, não tem como avaliar se todos se apropriam disso de fato, né, de que nós podemos ter um ciclo de influencia maior, que nós temos que estar alinhados com as estratégias de negócio das empresas, que gestor de pessoas só vai fazer bem feito e ter eficácia quando souber os objetivos empresariais do negócio, né, e o significado de entender *core business* e poder fazer gestão de pessoas orientada pra isso ou dar a estratégia necessária para as pessoas para que vão ao encontro disso. Então, são coisas que o grupo orienta através de algumas das palestras que são proferidas lá, né. Eu acho que faz com que a gente oriente o nosso trabalho para as coisas realmente relevantes nas organizações, o grupo ajuda neste sentido. (S4)

O sujeito reconhece que em algumas palestras ele pode aprender, ou seja, orientar-se em sua atuação enquanto gestor. Há alguns temas que marcaram os executivos, conforme sinalizam:

Foi sobre inovação. Porque é um tema que nós temos trabalhado aqui na rede, um dos nossos valores é inovação, e é um tema que pode seguir uma linha do subjetivo, se a gente não vai aprofundando a forma de trabalhar. Acho que foi apresentado de uma forma bem interessante, intrigante, assim, para a gente pensar na forma de trabalhar esse valor dentro da empresa. (S6)

Uma apresentação que me marcou foi do Fulano no ano retrasado sobre o desenvolvimento de lideranças, a forma com que ele tinha estruturado na empresa dele era bem interessante. Os fóruns, todos eles foram excelentes, apesar de o formato ser muito parecidos...eles sempre são bons, né. Teve assim um trabalho que a gente fez em vários momentos que foram dinâmicas de grupo com vários objetivos ...feito num grupo, neste tipo de grupo é bastante diferente da mesma dinâmica aplicada na empresa. Então, a forma que aconteceu, que acontece foi um aprendizado muito legal. Porque uma coisa é fazer na empresa, outra coisa é fazer neste grupo e até as pessoas que coordenaram, lideraram estas dinâmicas tiveram algumas surpresas, ainda bem que sempre eram profissionais qualificados, né, experientes e tiveram a habilidade para saber conduzir. Ah, tem uma série, não lembraria agora. (S1)

Um dos entrevistados admite que não se recorda de nenhum dos temas como marcantes, porém afirma que os fóruns foram momentos de destaque.

Nada em especial. Se tiver alguma coisa de especial no grupo foram os fóruns, os dois fóruns realizados no Vila Ventura. No mais, era tudo dentro do esperado, legal, gostei, aprendi, tal, sabe? Diferença mesmo foram os dois fóruns no Vila Ventura. [...] foi mais trabalho de desenvolvimento, de sinceridade, de entrega, de se despir daquela roupa do dia-a-dia, ali, de estar trabalhando e fazendo hora para terminar aquilo ali e voltar para sua empresa. (S5)

O que se percebe, analisando os temas discutidos pelo grupo, é que boa parte deles são bastante atuais e que podem estar contribuindo ao processo de aprendizagem dos indivíduos inseridos no grupo. Porém, a existência de discussões sobre temas estratégicos e operacionais acerca da área faz com que o grupo divida-se em termos de opiniões, uma vez que há aqueles mais voltados para a área operacional e outros, mais para a área estratégica. O grupo poderia estar explorando algumas questões mais complexas da área de RH por meio da experiência prática de seus membros, evitando, assim, discussões sobre temas já consolidados ou que eles têm pouca influencia sobre os mesmos, como é o caso da discussão acerca das leis de aposentadoria.

As escolhas quanto aos temas a serem discutidos durante os encontros são definidos na reunião de janeiro e de modo democrático como revelam os executivos: “Por democracia, lá em janeiro normalmente se levanta, assim, se organiza ao longo do tempo” (S5)

Quanto à evolução dos temas discutidos no grupo e se o mesmo acompanhou esta evolução, há algumas percepções dos pesquisados tal qual ilustram as seguintes falas:

Não, no ano passado, a maioria das vezes que eu acompanhei, era mais apresentação da empresa em si, do que a empresa está fazendo, de práticas que cada empresa fez. E esse ano eu acho que teve uma evolução

quando a gente incluiu, além da prática nas empresas, os temas teóricos. Eu acho que isso enriqueceu bastante o grupo. Eu acho que está bem atualizado. (S6)

Não muita evolução, mas alguns temas serão discutidos eternamente. Liderança é um tema que vai ser discutido eternamente. Gestão é um tema que vai ser discutido eternamente. Então tem temas que serão discutidos sempre. E aí o que aparece são temas que são da hora e que precisam ser discutidos, que também a gente discute. Acho que teve, sim, uma evolução bem legal nesse sentido. [...] (S2)

Evoluiu sem dúvida, mas acho que não foi muito significativo. Porque já eram executivos, né, todos já tinha uma visão mais estratégica...ah, agora assim, a estratégica, tática e operacional...todos tem a visão estratégica, mas sabem o quanto é importante ter a visão operacional também. O que mudou foi a mudança, porque o mundo mudou., né, então, os assuntos mudaram. Mas, um assunto que nunca muda é a liderança, eu acho que é o grande, a grande contribuição de RH para as empresas, que é uma das grandes preocupações para os executivos é liderança. Então, eu acho assim oh, que não teve uma mudança significativa...continuam tendo uma visão muito estratégica, o que mudaram foram as formas e alguns termos. (S1)

São recorrentes. Importantes, mas não tem nada de um novo patamar. [...] (S5)

Apesar de a maioria dos sujeitos reconhecerem uma evolução quantos aos temas, um não percebeu que o grupo tem acompanhado os temas emergentes da área de Recursos Humanos. Ele justifica:

Não, o grupo não tem energia para fazer isso, fazer um salto qualitativo, tanto é que há muito tempo se propõe fazer um livro, um livro de contos, um livro de conteúdo, de se criar viagens para o exterior para conhecer... não sai, não sai. O grupo vai lá e faz aquele procedimento de sete anos. Vai lá na terça-feira, se encontra, usa a internet para trocar informações e alguns por telefone mais focadamente. É isso. (S5)

Conforme já explorado no capítulo de revisão de literatura, várias são as definições do que caracteriza um RH ser estratégico (ORLICKAS, 1998; ULRICH, 2000; DUTRA, 2002; MARRAS, 2004; GUBMAN, 2004). Elas convergem ao defenderem a idéia de que é necessária uma mobilização para que o RH possa, através das pessoas, por meio de estratégias vinculadas ao negócio da empresa, atuar como parceira de negócio e em busca de objetivos organizacionais. Esta questão é evidenciada nestes relatos:

Já teve uma época em que eu entendia que era fazer parte do negócio, ponto. Hoje é fazer parte do negócio, mas com sensibilidade, não negando isso. Quer dizer, a área de Recursos Humanos é a área capaz de botar sensibilidade no negócio, seja homem ou mulher ocupando esse cargo. [...] Sensibilidade é sentir mesmo como as pessoas estão se percebendo, sendo valorizadas, como o mercado está, como é que a gente pode preparar as pessoas para sermos mais competitivos. Eu não estou falando isso, da sensibilidade no sentido só psicossocial, eu estou falando isso no

sentido maior, e com a busca da efetividade, o negócio tem que buscar lucro, mas ele pode. (S2)

Eu acho que cada vez mais as organizações se dão conta de que o RH é estratégico, até por estas questões que a gente está conversando...assim, como está difícil de tu buscar estes profissionais, de tu reter estes profissionais hoje, o RH é estratégico para o negócio, porque tu pode ter práticas maravilhosas, estratégias maravilhosas, políticas, tudo certinho...se tu não tem pessoas para fazer isso, não vai funcionar. (S3)

Mas como eu vejo que nós todos, lá, cada vez mais a gente está mais estratégico, no sentido de uma posição estratégica, essas origens aqui elas se diluem um pouco mais. Por mais operacional que tu és...se tu és um RH mais estratégico, trabalha mais com decisões, trabalha mais com indicadores, com relações de negócios, que posições agrega na empresa, o negócio da empresa, tem a visão das pessoas, manutenção de talentos, desenvolvimento de competências, resultados de negócios, ligações variáveis. Tu estás... só que diluí, quanto mais o pessoal de RH está mais estratégico, mais junto ao poder, tomar decisões com a presidência, tomar decisões com o grupo diretivo, essas questões se diluem mais, porque cada um tem o seu negócio, não altera o negócio com a visão [...] de pessoas para dentro da empresa, fica alerta como se portam aquelas pessoas, como estão os seus recursos com as pessoas para suportar aquelas decisões. Estrategicamente buscar, se posicionar, o que tu tem, o que tu não tem, como é que tu tem que te posicionar, como tem que trabalhar. O que tem que fazer para (entrar) na discussão do negócio. (S7)

Nesta última explanação alguns pontos podem ser explorados como: a percepção da entrevistada de que todos os executivos que fazem parte do grupo estão buscando uma atuação estratégica e que com isso as diferentes origens quanto às formações acadêmicas e profissionais acabam por não diferenciá-los no que tange as suas atuações. Além disso, deve-se ressaltar que, para a respondente, ser estratégico é estar próximo ao poder, à presidência e as decisões empresariais.

Orlickas (1998) defende que para que o RH seja efetivamente estratégico, deve antecipar as tendências, pensando nas atividades atuais e futuras da organização; deve medir e apontar a sua contribuição do negócio; e pensar em novos estilos de profissionais da área. Uma das gestoras, em seu relato, aborda sobre o papel estratégico do RH na empresa onde atua.

[...] o que acontece dentro aqui da empresa, nós estamos ao lado da presidência, do diretor executivo não por acaso, não por uma questão só de arquitetura, mas porque a gente entende que RH é estratégico, que ele tem que estar aqui do lado...ele tem que ser o primeiro a estar do lado do presidente da empresa, porque, na verdade, o gerente de RH ele tem que ser o braço direito do presidente e do diretor executivo, né. Alinhando com ele aplicando as práticas para baixo. (S3)

Apesar de todo o empenho que a área tem realizado para ser estratégica, ainda há dificuldades para a sua atuação, conforme comentam Bosquetti e Albuquerque (2005). Uma das conclusões que tiveram foi de que a mudança do RH operacional

para estratégico é um processo difícil, isso devido ao baixo o grau de integração entre a estratégia de RH e a estratégia empresarial e que é alto o grau de divergência entre as visões do RH e dos gestores e empregados sobre o papel desempenhado pela área de recursos humanos. Comprovou-se através deste estudo que até as grandes empresas enfrentam barreiras para ter uma área de RH estratégica, pois muitas não conseguem alinhar a gestão de pessoas à estratégia empresarial. O fato de o RH não ser estratégico contribuiu para que os profissionais da área não atuem em cargos de presidência na empresa, de acordo com um dos pesquisados.

No nosso grupo, o RH ainda não sabe o que é o negócio, né. Então, mas pelo menos se deu conta. Eu acho que se fala muito, eu sei o negócio é ler balanço, sei contabilidade, isso aí tem que saber...agora contribuir efetivamente. Tanto é que isso confirma porque que o RH nunca assume a presidência das empresas, né... eu só me lembro de uma empresa até hoje que teve o vice-presidente de RH que assumiu a presidência e foi de forma interina, foi em Santa Catarina...foi de forma interina, ficou 2 anos, depois veio outro. Eu não me lembro de nenhuma empresa que não fosse de RH onde o principal executivo é RH, porque RH não sabe. (S1)

[...] desconfiou [o RH] que deveria ser estratégico, só que tem um caminho a ser percorrido ainda, sob o enfoque, sob a visão do investidor, via de regra, o RH não entende de negócio ainda, né. (S1)

A dificuldade da visão estratégica por parte dos profissionais de RH pode ser devido a sua dificuldade em desempenhar novas competências na organização. Ampliar a percepção refere-se a ter um pensamento sistêmico da organização e entendimento do negócio da empresa, de economia, política, finanças, marketing, enfim, de tudo o que é relevante à compreensão efetiva da organização e de seus ambientes (interno e externo). O pouco entendimento dos profissionais de RH sobre outros assuntos, além dos de sua área é revelado pelo pesquisado ao contar que:

Uma coisa bem prática: se perguntar para o profissional de RH qual é o PIB, o PIB dos 10 maiores países do mundo, ninguém não tem nem noção se é na base do bilhão, do trilhão, do quadrilhão. Aí isso daí não é importante, sim, importantíssimo. Ah, a China é importante. Quanto que a China é importante no mercado, no comércio internacional? O pessoal de RH não sabe...daí vem alguém dizendo que a Martinica é super importante, ah, isso nem faz parte, então esquece. É muito de modismo e a gente sempre chega atrás, né. Lê na Zero Hora, a Zero Hora é um excelente jornal, mas não é um jornal econômico, né. (S1)

Agregar valor aos resultados empresariais é, segundo Marras (2004), um modo da área de RH atuar estrategicamente, sendo esta uma das demandas atuais. Sobre isso, comenta um dos entrevistados:

A demanda ficou muito mais complexa, de uma área que primava pela eficiência, fazer tudo no dia certo, calcular tudo corretamente, executar

todos os processos em seus subsistemas de maneira tecnicamente esperada, fazendo as entregas de acordo com os seus clientes internos esperavam. Dessa demanda, para uma demanda de contribuição no resultado, de melhora da performance da empresa através da performance que as pessoas obtiveram para si próprias. Então essa talvez seja a principal mudança aí de contexto. (S5)

Outra demanda contemporânea da área relaciona-se diretamente com as pessoas, uma vez que, conforme já foi ressaltado por Davel e Vergara (2001). Partindo deste mesmo entendimento, a entrevistada faz o seguinte comentário:

Então eu acho que a maior mudança na área de RH, de Gestão de Pessoas é enxergar realmente as pessoas e entender as demandas delas, né. Porque as empresas não vão só poder dizer que agora querem reter talentos, efetivamente, elas vão ter que ter práticas para reter estes talentos, porque cada vez mais está mais difícil tu buscar pessoas qualificadas, comprometidas, né, inovadoras, criativas...enfim, que é o perfil que as empresas hoje buscam, né [...] A gente fazia pacotes de RH...ah, benefícios, não sei o que e a gente achava que aquilo atendia a todos e agora, cada vez mais, a gente percebe que as demandas estão diferentes, o público, as culturas, a realidade em empresas que estão espalhadas pelo Brasil, que tem demandas diferentes, que uma filial é diferente da outra...que o funcionário que está aqui é diferente do funcionário que está no nordeste...as demandas e as necessidades são diferentes. (S3)

Estas novas demandas trouxeram novos desafios aos profissionais de RH como o defendido pela gestora:

É entender a dinâmica do negócio. Porque já foi um conhecimento, para mim a área onde atuo é um negócio novo, eu não tinha esse conhecimento, e entender um pouco mais esse mercado, esse ambiente de negócio externo que eu achei muito tri. (S6)

Há possibilidade de que os gestores de todas as áreas desempenhem a gestão das pessoas, tendo como suporte a área de RH. Para tanto, é necessário formar parcerias com os gerentes de outras áreas, como Ulrich (2000) retrata, buscando o desenvolvimento dos gestores e garantindo assim, que o planejamento estratégico de fato seja concretizado e colabore com as estratégias organizacionais.

E isso é uma mudança bem importante, porque é o RH que também conduz os tipos de gestão para esse lado. Se ele não vivencia isso, ele não consegue passar isso, também, não pode exigir isso dos gestores. (S6)

Olha, eu acho que continua aí muito emergente a questão de retenção de talento que é uma arte que não é fácil, porque...primeiro, porque os talentos não são muitos e porque realmente são diferenciais e que fazem diferença na tua organização. Segundo, tu precisa ter metodologia e estratégias pra reter isso. Terceiro, tu tem custo, então não é muito fácil. Então, sempre fica o dilema: é melhor eu formar os talentos, investir e tentar segurá-los ou eu disponibilizar uma remuneração mais competitiva e buscar o cara pronto lá fora. Então, este dilema é permanente, é super atual. Eu acho que a questão da multiculturalidade, da multidisciplinaridade, a questão da diversidade, estes são temas bem emergentes nas organizações. Estamos num mundo que caminha a passos largos a isso, quem não se adaptar a isso está frito [...] Então, pra fazer

isso tudo, o grande, o maior desafio no meu entendimento é a formação de líderes, formação permanente de líderes, porque se tu não tiver estes caras alinhados com a companhia, tu bota tudo a perder, todos os teus programas não vão funcionar, porque eles é que levam a gestão de clima, a gestão de talentos. Então, isso passa necessariamente pelas lideranças, se tu não tiveres pessoal alinhado, com conhecimentos nivelados, com competências bem apropriadas, aquelas que a organização sabe que precisa, não está fazendo uma boa gestão de pessoas. (S4)

Esta questão, explicitamente, não foi levantada, tampouco discutida pelo grupo durante o desenvolvimento da presente pesquisa. Porém, alguns membros já falaram sobre a possibilidade de estar mais próximo a gestores de outras áreas e até mesmo trazer alguns gestores e profissionais que não são da área de RH para palestrarem e contribuírem com o grupo, o que não foi ainda efetivado. Pode considerar que o último fórum do grupo foi um espaço aberto à participação de profissionais de outras áreas para palestrarem sobre um tema em questão, no caso a conectividade. Com isso, eles puderam compreender e interagir com profissionais com pontos de vista e paradigmas diferentes dos seus e até mesmo aprender com os mesmos.

Entre as dificuldades atuais em relação à área de RH das empresas, os respondentes destacam a escassez e a retenção de talentos. Isso pode ser devido ao reflexo da fluidez e da instantaneidade das relações que se dá entre os indivíduos e entre os indivíduos e empresa, sendo que as pessoas não possuem mais vínculos eternos com as empresas onde trabalham e tampouco as organizações para com seus funcionários. Neste sentido, Bauman (2004) crê que os agenciamentos neoliberais buscam transformar os vínculos em objetos descartados tão velozmente quanto como foram consumidos. Para o autor, há uma contemporânea articulação das relações humanas à lógica da descartabilidade e alterabilidade dos produtos destinados ao consumo (como é o caso do emprego). Bauman (2001) afirma ainda que o indivíduo passa a atuar estrategicamente em seu trabalho (buscando resultados favoráveis), sendo que à medida que este passa a não ser mais estratégico, é desligado da organização.

Existe também uma mudança na oferta de talentos e do que a gente consegue hoje são pessoas mais vulneráveis no mercado, que não se vinculam tão fortemente às empresas, que exigem uma troca mais rápida, uma reciclagem de conhecimento muito rápida, muitas vezes sem estar preparado, mas ao mesmo tempo tu não quer perder porque é um talento e assim por diante. Então basicamente essa mudança, é trabalhar nesse cenário de mudança de mercado de trabalho e também da exigência das empresas é o perfil do RH mesmo. (S6)

E eu acho que isso vai se acentuar cada vez mais e a gente começa a viver agora uma situação que nunca viveu que é a dificuldade de profissionais, porque antes, as organizações queriam reter os seus talentos, era importante, a gente falava sobre *turn over*...tudo isso era muito importante. Mas, tinha muitos profissionais no mercado...então, tu perdias um profissional de uma área, tu abrias uma vaga e tinha dez profissionais. Isso já não está mais acontecendo, né. A gente tem uma falta de certos profissionais no mercado. (S3)

Além dos desafios da área, é pertinente discutir sobre tendências em que a mesma passa. A visão de que poucas inovações são criadas no BR e no RS em relação às práticas e atividades de RH é defendida pelo consultor na seguinte colocação:

Hoje uma coisa que nas empresas está muito demandada é a pesquisa de clima, isso a gente tem que olhar...e o que aconteceu muito fácil, é só a gente, olha para São Paulo, o que está acontecendo...isso é de mercado, né, e sem paixões...aconteceu em São Paulo dois a três anos vêm para cá e não adianta, [...]. São Paulo absorve melhor porque eles são cosmopolitas, né, aí eles absorvem, algumas coisas pegam, o que pegar lá passa para cá em dois anos, é uma metodologia, né...nem sempre vai dar certo, mas tem um nível de acerto que aumenta bastante...por exemplo, sustentabilidade ou alguma coisa emperrou, pode...isso é muito fácil de entender, porque a maioria das matrizes está em São Paulo, então se a matriz adotou, ela vai disseminar para as filiais...nós temos poucas matrizes aqui e as matrizes daqui vão copiar as matrizes de São Paulo, que vão copiar as matrizes da Europa e dos Estados Unidos. (S1)

Para enfrentar estas mudanças que ocorreram com a área de RH, os gestores têm buscado novas formas de atualização, aumentando com isso, o seu potencial para aprender. Conforme explana Bauman (2007), com o objetivo de utilizar de modo pleno o potencial que se tem, faz-se necessário que uma grande quantidade de informações sejam constantemente atualizada. As principais formas de atualizações utilizadas por parte dos gestores investigados são apresentadas nas falas subseqüentes.

Como profissional, lendo bastante, pois lendo é a forma mais rápida de a gente obter o dado, né, porque informação a gente que...cada tratamento do dado gera uma informação própria, participando do grupo, né, e olhando tendências, né. Tendências dentro de RH também, né. (S1)

Eu tenho me atualizado: leituras, troca de informação, conhecimento, e pretendo, também, trabalhar meu desenvolvimento no mestrado profissional, não focado em RH, focado na visão empresarial mesmo. (S6)

Olha, lido bastante, conversado com os gestores daqui, conversado com os gestores de negócio da área a fim para poder estar...participado de congressos dentro do possível, né, para poder me fortificado como gestora. (S9)

Olha, evidentemente que a bagagem que a gente tem ajuda muito. Eu participo de entidades, como a ABRH, eu participo deste grupo, eu leio, tô sempre atualizado com os autores de maior expressão, com temáticas novas, eu vou em congressos, em eventos, em seminários, participo de todos os programas de desenvolvimento de líderes dentro DA [Empresa Y], assim como eu participava da [Empresa K], eu não só planejo, elaboro e executo eles, como eu sou um membro que participo de tudo. Então, estas são as minhas formas de aprendizagem e atualização permanente. Este é o caminho. (S4)

Estudando, lendo, participando de eventos, participando do grupo, eu acho que o grupo de RH Executivos é muito importante...a gente vê as práticas das melhores empresas do Rio Grande do Sul...participando de congressos e estudando sempre. Porque eu acho que o profissional de..., eu acho que qualquer profissional, mas o profissional de RH ele tem que estudar muito e ele tem que ter uma visão do todo, né. Antes eu estudei psicologia, aí era a gestão de pessoas só que daí daqui um pouco eu me deparei que tinha que saber um pouco de financeiro, um pouco de negócio. Então, tudo isso faz parte do processo de aprendizagem de um profissional de Recursos Humanos. (S3)

Ah, participando intensamente de grupos, de eventos como congressos, organização de congressos, trabalhando com o máximo de empresas possíveis para poder obter conhecimento de uma para a outra, de outra para uma. (S5)

Dentro do grupo, há alguns materiais (reportagens e livros) que foram sugeridos como leituras e que podem ser meios de atualização dos gestores. Entre estes materiais destacam-se: (1) “Proposta Peso Real pode chegar Lula” que trata da unificação das questões trabalhistas por meio da moeda, ou seja, mesma legislação previdenciária e trabalhista como fator da competitividade global. (2) Agenda 2020 (site: www.agenda2020.com.br) que traz projetos de desenvolvimento do Estado para o ano até 2020; (3) O coordenador apresentou a reportagem da Revista Management: “Quando o executivo descobre o RH” que fala sobre mudanças no perfil do gestor de RH; d) Livro “O que fazer com a minha carreira”, que traz relatos interessantes sobre pessoas que mudaram o foco de sua vida.

Além de reportagens, foi trazido um questionamento sobre o Pré-sal²⁵ (que poucos conheciam), sendo reforçado que se deveria criar o hábito de interpretar e analisar as notícias, construindo-se um pensamento inovador com vistas ao futuro. Discutiram também sobre a aprovação na câmara da licença maternidade. Outro questionamento realizado foi por uma das participantes do grupo que trouxe: “no CONARH (Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas) apareceu a questão da

²⁵ “O pré-sal é uma camada de reservatórios que se encontram em camada de sal que abrange o litoral do Espírito Santo a Santa Catarina, ao longo de 800 quilômetros de extensão por até 200 quilômetros de largura, em lâmina d e água que varia entre 1,5 mil e 3 mil metros e soterramento entre 3 mil e 4 mil metros”. Fonte: < <http://economia.uol.com.br/ultnot/valor/2007/11/08/ult1913u78565.jhtm>.>

implantação da Gestão por Competências no case do Banco do Brasil... no sul, estamos patinando nesta questão”.

Como se pode perceber, os executivos trazem, além de sugestões de leituras, algumas reportagens e discussões advindas de outras fontes para o grupo. Através desta troca, podem refletir, discutir e até mesmo aprender sobre assuntos atuais e que não se restringem ao RH, mas que podem trazer conseqüências a área como é o caso das reportagens apresentadas sobre a Agenda 2002, Pré-sal e Proposta Peso Real. A maioria destas trazem temas muito interessantes; porém, poder-se-ia agregar a estes assuntos as práticas desenvolvidas nas organizações, podendo gerar com isso um processo de aprendizagem denominado de situada. Segundo Fox (1997), esta se dá por meio de um modo de interação entre os indivíduos que buscam através de necessidades contextuais aprenderem sobre práticas, produzindo com isso, conhecimento que pode ser aplicado ao ambiente organizacional.

Além destas questões mais objetivas, há desejo por parte de alguns pesquisados de compreender e poder trabalhar com questões mais subjetivas.

Eu tenho deixado de lado um pouco esses cursos mais de administração, de gestão, essas coisas mais assim, porque eu acho que eu estou tendo a oportunidade aqui de realmente aprender a fazer isso, não tem jeito, eu tenho que fazer, eu tenho que fazer os orçamentos, eu tenho que lidar com números, então isso... bom, já faz parte do meu dia-a-dia e eu aprendi na marra. Então eu estou me voltando mais para assuntos filosóficos mesmo, para assuntos do ser humano, para uma linha mais... de visão sistêmica, que eu acho que é fundamental para ti trabalhar em uma organização. (S2)

Cabe destacar como um dos modos de atualização no qual dois dos sujeitos falam é a prática de *coaching*. O termo, de acordo com Bluckert (2006, p. 2) pode ser definido como uma ferramenta que facilita o processo de aprendizagem e de desenvolvimento cujo objetivo de aprimorar o resultado, bem como, ressaltar a ação eficaz, o alcance de metas e a satisfação pessoal. O *coaching* abrange tanto crescimento como mudança, seja ela de perspectiva, atitude ou comportamento.

Coaching, porque eu acho que hoje o Recursos Humanos tem que sair cada vez mais desse papel executivo. Esse é o meu objetivo também. (S2)

[...] aprendendo novas competências, como *coaching*, por exemplo, que era uma competência que eu não possuía, tinha uma capacidade guardada, mas não tinha estruturado, não tinha organizado, não tinha estudado sobre isso, não tinha método, então se mantendo assim muito atualizado de conhecimento. Tentando ser uma pessoa com ótima reputação moral e ética no mercado e, acima de tudo, acreditando na colaboração e na cooperação. Eu acredito muito na lei da abundância, tem para todo mundo, mesmo que seja meu concorrente, se eu puder ajudar, eu ajudo. (S5)

Quando questionados acerca de como o grupo contribui para a preparação dos gestores em relação às mudanças de RH, a troca, tanto em relação a materiais, como de práticas de RH, foi um dos fatores que mais foram levantados por parte dos entrevistados. Além disso, o fato de ser um grupo de RH com profissionais representando uma massa crítica que discute tendências.

Eu acho que o grupo troca muito esta questão de leitura, de material, de leitura, né. Eu acho que sempre tem uma apresentação do conteúdo, então, a gente tem a oportunidade de conhecer, de trocar o nome de autores, né. [...]até o próprio Conarh, os eventos que vão ter, que foram apresentados da ABRH...para a gente poder saber o que está acontecendo e estar se atualizando, né. (S3)

Eu acho que o grupo a partir do momento em que reforça a importância do papel do gestor como fazendo parte do negócio. O gestor de RH voltado ao negócio da empresa. Então, este ano foi muito batido nisso, muito batido. Então, eu acho que o grupo fortalece. Nos outros anos se falava, mas eu acho que neste foi mais. (S9)

Pela troca de conhecimento, basicamente. Pelas melhores práticas, para a gente poder adaptar o que está sendo feito lá na outra empresa, na outra realidade, fazer um questionamento. (S6)

É que é uma massa crítica bastante grande, o grupo é de 40, em torno de 40 pessoas atualmente, que estão expondo suas expectativas, necessidades, objetivos de RH. Então, assim, já dá para tirar... é uma parcela de tendências de mercado, é um termômetro e também lá se traz o conhecimento, né, se traz a técnica, se traz a questão em si, com parte da solução e o caminho que nós vamos trilhar. (S1)

Há ainda uma gestora que discorda da contribuição atual do grupo para sua compreensão sobre as mudanças de RH. Conforme ela expõe:

Hoje acho que não está contribuindo muito assim, talvez pelo meu momento, os meus desejos individuais, pessoais estão sendo... Mas assim, muitas pessoas que participam do grupo já contribuíram, em conversas, em trocas, assim. (S2)

Percebe-se, por meio de sua resposta, que no seu momento atual o grupo não tem atendido aos seus anseios, mas, o grupo já contribuiu e trouxe para a sua organização subsídios para que na prática ela pudesse desenvolver e aplicar certas mudanças na área de RH, tal como ela relata.

Eu tenho um projeto de desenvolvimento de liderança. Se discuti lá, é claro, parei, pensei, como é que eu estou fazendo aqui e tal, isso sim. Mas isso que eu te digo, não é uma coisa pronta, não está engavetadinho. As coisas que vão, por exemplo, a última reunião nós discutimos sobre a própria carreira do profissional de Recursos Humanos, porque lá tinha um profissional que tinha trocado de empresa. Discutimos sobre a questão da informatização, do quanto os Recursos Humanos hoje está voltado para essa parte mais dos ambientes informatizados, dessa gurizada que hoje está aí não querendo mais ficar muito vinculada a regras, então se discuti isso. Se discuti e eu trouxe para minha bagagem para que, bem, eu tenho que pensar aqui como é a minha realidade, o que eu posso fazer. Agora,

projetos específicos, nem sei se alguém conseguiu te dizer que “ah, eu peguei esse projeto e levei para lá. (S2)

No que tange ao profissional de RH frente a este contexto de mudanças, Dessler (2003) aborda que as transformações ocorridas nos modelos de gestão, bem como no modo de gerir pessoas, relacionaram-se a grandes mudanças ao longo do tempo. Condizentes com esta percepção os entrevistados realizam as seguintes considerações:

Acho que ainda tem um caminho grande. Acho que o profissional de RH ainda busca um conhecimento técnico que é importante, mas que não é a única coisa. A gente precisa adaptar o técnico à realidade da empresa. Às vezes tu olha o técnico, o ideal que a empresa não pode, às vezes, bancar, porque não tem dinheiro para isso, não tem ambiente para fazer determinado projeto. A gente tem que saber ler isso e adaptar à realidade da empresa, produzir uma escadinha de conhecimento para chegar a um determinado nível de desenvolvimento gerencial. A gente tem que ter a sensibilidade para interpretar o momento da empresa e aplicar o melhor remédio para a empresa. (S6)

Eu tenho visto, e aí como fornecedor, como dono de uma empresa com 40 funcionários como eu tenho, eu tenho visto que muitos profissionais de Recursos Humanos ainda estão dentro de uma concepção de subsistema, muito focados na questão técnica, entendem pouco de *business*, de rentabilidade, de planejamento tributário, de estrutura de custos. Eles querem é reduzir custo, eles confundem o RH eficaz com o RH financeiro. Criticam o diretor financeiro nas empresas e na hora de negociar fazem a mesma coisa, espremem. Então eu acho que essa questão, assim, de que de repente para poder ter um ganho maior tem que ter um custo maior na arrancada, do quanto aquilo ali vai contribuir para a última linha do balanço. Ainda estou vendo muito pouco disso na postura. (S5)

Os desafios que eu tenho visto até nos resultados das pesquisas das melhores empresas é como reter os talentos, a retenção de talentos. Eu acho que este é o grande desafio e as práticas de gestão todas voltadas à retenção. Aí envolve a capacitação das pessoas, o aproveitamento interno, o “y” que é a geração que vem depois de 78 que é um grande desafios, né, são pessoas leais às empresas, mas elas querem ter reconhecimento, serem capacitadas, treinadas, capacitadas para o mercado, aproveitadas internamente. Estes então são os grandes desafios que eu vejo assim...feedbacks constantes, preparo das lideranças, dos feedbacks. Então, estes são os grandes desafios que a área de Recursos Humanos tem. [...] Os gestores de RH têm que estar muito alinhados com o que está acontecendo nas suas organizações, né, e eu acho que o grande desafio é não perder a essência que são as pessoas. Porque no momento em que tu está envolvido com o planejamento estratégico, com o negócio, tu não pode esquecer que tu é a referência de pessoas na organização e não pode esquecer disso, tem que lembrar. (S9)

Esta nova postura exigida dos profissionais de RH faz parte, como explica Ulrich (1998), da administração da transformação e da mudança que tem por objetivo assegurar capacidade para mudança organizacional, transformando o profissional de recursos humanos em um efetivo Agente de Mudança.

De se transformar. Isso não é uma palavra chavão. Se transformar como pessoa e como profissional, a cada dia, porque a cada dia é um novo desafio mesmo. Primeiro como pessoa, nesse mundo louco, e depois como profissional, nesse mundo dos negócios, aí, que um dia tu dorme de um jeito e aí acorda de outro, enfim. De estar aberto, mais do que tudo a estar aberto a se modificar, a reconhecer seus próprios erros, a se reinventar mesmo. (S2)

Estas exigências tanto em relação à postura dos indivíduos, como com as atitudes dos indivíduos frente as atividade de trabalho, são requisições que tornam as pessoas cada vez mais parecidas, criando assim, modelos a serem seguidos. Embora, o discurso sobre o valor da diversidade e sua importância às organizações, o que se percebe é que os indivíduos tendem a atuar de forma mais parecidas e dentro de padrões consideráveis aceitos que de modo diferente.

O novo profissional de RH tem um (*gap*) muito grande entre o que é a necessidade desse novo profissional de RH das empresas e o que a gente encontra no mercado. Eu te falo assim, de quem trabalha aqui com seleção. É muito escasso, começando pelo domínio do idioma inglês e passando pela desenvoltura de visão empreendedora, de voltado para negócio. Ainda tem muito profissional, a grande maioria está dentro da visão dos subsistemas, focado em ferramentas, em métodos, falando uma linguagem que ele entende, seus colegas de RH entendem. (S5)

Analisando as percepções, os temas discutidos e as principais mudanças e desafios da área RH, pôde-se perceber que esta tem passado por transições, principalmente relacionada à sua atuação. Ser estratégica e pensar no negócio da empresa e seus objetivos são exigências do mercado para a área de RH e isso faz com que seus profissionais desenvolvam novas competências e habilidades. Diante de tal realidade, os executivos utilizam o grupo como fonte de atualização, pois o mesmo pode propiciar conhecimento e quando as discussões são atuais e pertinentes, até mesmo, um processo de aprendizagem.

8 CONSIDERAÇÕES FINAS

Esse estudo cujo objetivo foi responder a questão de pesquisa que buscou identificar se há e como se dá o processo de aprendizagem de profissionais de Recursos Humanos inseridos no Grupo RH Executivos – RS gerou diversas conclusões. Isso só foi possível, pois além participação enquanto observadora do grupo durante oito meses, a autora escolheu intencionalmente dez executivos para participarem de entrevistas semi-estruturadas. A partir das mesmas, foi possível identificar aprendizagens individuais vivenciadas através do grupo que estão ancoradas a cada um dos elementos de análise, articulando os resultados com a literatura corrente acerca do tema.

Ao analisar os elementos expectativas, objetivos, representações e ganhos em relação ao grupo RH Executivos – RS, algumas considerações fazem-se pertinentes: (1) Para a maioria dos pesquisados as expectativas atribuídas ao grupo permanecem as mesmas desde que ingressaram ao mesmo, destacando a *network* como um dos principais desejos por parte dos investigados. (2) Quanto aos objetivos defendidos através do estatuto do grupo, os sujeitos percebem a troca de experiências e a *network* é realizada no grupo, já os objetivos de o grupo ser um formador de opinião e apoiador ao desenvolvimento gerencial pouco se é efetivado pelo mesmo. (3) Os profissionais revelam também o que o grupo representa para os mesmos. As respostas deste questionamento podem ser agrupadas em dois tipos: o grupo como referencia de apoio e ajuda profissional e o grupo como espaço para trocas afetivas e satisfatórias. (4) os respondentes consideram como os principais ganhos propiciados pelo grupo o *benchmarking*, os relacionamentos profissionais criados pelo mesmo, as trocas de conhecimento e de experiências.

Pode-se afirmar que, de um modo geral, as formas de interação e participação podem sofrer influencias dos modos em que são configuradas as reuniões e fóruns do grupo. Além disso, que os meios trocados pelo grupo podem ser reconhecidos mais como troca de informações do que processos de aprendizagem, e que as diferentes formações em termos de graduações pouco diferencia os indivíduos na maneira pela qual interagem, participam e, conseqüentemente, aprendem. Porém, os subgrupos existentes, especialmente, o dos mais antigos e o dos mais novos no grupo, que

instigam a atuação dos sujeitos em diferentes “níveis” de participação, interação e aprendizado.

Ao se analisar os elementos trocados e compartilhados pelos indivíduos no grupo, há algumas conclusões importantes: (1) Os sujeitos analisados admitem que as experiências compartilhadas no grupo estão relacionadas com o *benchmarking* e com as atividades e realidades de sucessos em suas carreiras. (2) As trocas quanto às práticas vivenciadas pelos participantes do grupo permite, em algumas circunstâncias, aos indivíduos aprenderem através de uma perspectiva situada. (3). Embora a dinâmica grupal restrinja o compartilhamento de reflexões, quando ocorrem, estas ficam no âmbito individual e há alguns indícios de reflexividade.

Os resultados da pesquisa destacam fatores da constituição do grupo RH Executivos – RS como facilitadores ou dificultadores do processo de aprendizado de seus profissionais. Entre os elementos que estimulam a aprendizagem encontram-se a estrutura de divisão em pequenos grupos para o estudo e apresentação de temas; os momentos mais informais do grupo, como é a integração inicial e os *coffes* (intervalos); a coordenação do grupo; e a solidificação do grupo que existe há mais de oito anos. Além disso, os pesquisados defendem que alguns elementos da estrutura grupal dificultam o processo de aprendizagem, como pouco tempo de duração dos encontros e o seu aproveitamento e o grande número de participantes que inibem as interações e discussões de todos os integrantes nos debates realizados.

Quanto aos ambientes organizacionais os quais os sujeitos estão inseridos, ou seja, os seus locais de trabalho, a maioria dos entrevistados considera como facilitadores em termos de aplicabilidade das aprendizagens e conhecimentos adquiridos no grupo. Apesar de esta visão positiva das empresas, que pode ter sido influenciada pelo fato de as entrevistas terem sido realizadas nestes ambientes, algumas limitações foram percebidas principalmente no que tange às restrições propiciadas pela cúpula da organização. Percebe-se com isso, que mesmo a área de RH desempenhando as suas atividades com uma perspectiva mais estratégica e voltada ao negócio da empresa, o seu poder é controlado pela alta administração, que em alguns momentos impede a aplicação de novas políticas ou atividades.

Encontrou-se ao investigar sobre a aprendizagem dos indivíduos sobre RH, constatou-se que a percepção da maioria dos entrevistados é de que há necessidade de que a área assuma realmente uma posição, saindo assim, de seu *status* meramente

operacional. Nos encontros do grupo, os dois temas são discutidos, ou seja, assuntos de cunho operacional e estratégicos, dividindo assim, as opiniões e debates entre seus integrantes. Apesar disso, percebe-se que boa parte dos temas discutidos no grupo são atuais e podem promover a aprendizagem dos sujeitos. Quando indagados sobre os principais desafios, os profissionais revelam que é além de um conhecimento maior do negócio e das estratégias organizacionais, é estar próximo das pessoas, para melhor compreendê-las e associar-se a gestores de outras áreas. Diante desta realidade, boa parte dos executivos percebe o grupo como recurso para se atualizarem sobre a área, além de outras fontes, tais como: leituras, participação em eventos, fóruns, em outras associações, como a ABRH e o *coaching*.

A presente investigação permitiu identificar, compreender e descrever como o grupo, os modos de participação e interação, os compartilhamento e alguns elementos internos (do grupo) e externos (mercado e empresas aonde os profissionais atuam) influenciam na existência de processos de aprendizagem (em Recursos Humanos) e como este ocorre a nível individual. Permitiu entender também que, embora a aprendizagem não seja um objetivo explícito do grupo, em algumas circunstâncias isso se faz possível na medida em que os sujeitos estejam prontos a aprender e percebam o grupo como uma oportunidade para isso.

Contribuições do Estudo

No ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribuiu com a construção de um referencial teórico que explora a aprendizagem segundo a perspectiva sócio-cultural, reduzindo com isso, a escassez de publicações que abordam a aprendizagem segundo este prisma. Contribuiu também para a formação de um conhecimento mais sólido acerca do processo de aprendizagem de indivíduos inseridos em um grupo de discussão.

Para o grupo e profissionais em questão, a pesquisa pôde contribuir para que os mesmos pudessem olhar para a sua realidade enquanto participantes do grupo e profissionais, e até mesmo para repensarem seus modos de aprenderem e atuarem na área de RH. O estudo contribuiu também para a área de RH, uma vez que pôde compreender como os gestores e consultores de grandes empresas aprendem quando

discutem sobre a mesma e como isso tem influenciado na busca de uma atuação mais estratégica da área.

Limitações do Estudo

Tendo em vista que se trata de uma pesquisa qualitativa e a subjetividade vinculada ao tema, uma das restrições é que os resultados não são passíveis de generalizações. A controladoria relaciona-se com cada uma das realidades em estudo, ou seja, com a área e com a percepção de cada um dos sujeitos que participam deste.

A escolha dos entrevistados também pode ser um limitante, pois se poderiam ter resultados diferentes se fossem entrevistados sujeitos diferentes e se entrevistasse um maior número de indivíduos. Além disso, cabe destacar que a própria configuração do grupo pode ser um fator limitante ao estudo, tendo em vista que o grupo é composto por um grande número de profissionais (45), de diferentes formações (administração, psicologia, direito, entre outras) e que se encontra apenas uma vez ao mês.

Por fim, pode-se dizer que as interpretações da autora podem ser consideradas como limitantes, pois são influenciadas pela percepção dela acerca do fenômeno advinda de sua formação pessoal e profissional.

Sugestões para Futuros Estudos

Estudos complementares a este podem aprofundar o conhecimento acerca da aprendizagem dos indivíduos inseridos em grupos de discussão. Para tanto, algumas pesquisas podem ser realizadas:

- desenvolver este estudo em outros grupos de profissionais de RH existentes no Estado ou em outras regiões para identificar similaridades e possíveis contradições;
- realizar o estudo com profissionais de RH de diferentes níveis hierárquicos;
- desenvolver a mesma pesquisa com grupos de profissionais de diferentes áreas de atuação;
- explorar o tema focando na aprendizagem do grupo e não só dos indivíduos.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Ana. Comunidade de aprendizagem: Um Modelo para a Gestão da Aprendizagem. In: **Conferência Internacional Challenges'2001/Desafios'2001**. Universidade do Ninho, Portugal, 2001.

ANTAL, Ariane Bethoin; LENHARDT, Uwe; Rosenbrock, Rolf. Barriers to organizational learning. In: DIRKES, Meinolf et al. **Handbook of Organizational Learning & Knowledge**. New York: Oxford: 2001, p. 865-885.

ANTONACOPOULOU, Elena. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis. (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001, p.263-292.

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Scmidt. A Encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma Visão multiparadigmática. In: **31 Encontro Anual da Anpad**, 2007, Rio de Janeiro. Anais do XXXI do ENANPAD, 2007.

ASHTON, Chris; HAFFENDEN, Haffenden; LAMBERT, Andrew. The “fit for purpose” HR function. Corporate Research Forum. Strategic HR Review. Vol.4, Iss. 1, Nov/Dec. 2004.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

_____. **Vida líquida**. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Ed. 70. Lisboa, 1977.

BLUCKERT, Peter. **Psychological dimensions of executive coaching**. London: Open University Press, McGraw-Hill, 2006.

CARNEIRO, Cleo. T&D e a Estratégia de Recursos Humanos. In: BOOG, G.G.(Org.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 163-175.

CZARNIAWSKA, Barbara. Anthropology and Learning Organizational. In: DIERKES, M. et al. **Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001, cap. 5, p. 118-136.

COOK, Scott; YANOW, Dvora. Culture and organization learning. **Jornnal of Management Inquiry**, v. 2, n. 4, p. 373-390, 1993.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia. (Organizadores). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 2. triagem. São Paulo: Atlas, 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. Ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2003.

DEWEY, John. **Como pensamos**: como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo (uma reexposição). 3. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.

_____. **Experiência e educação**. 2. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1976.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002. v. 1.

ELKJAER, Bente. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis. (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001, p.100-118.

_____. Organizational Learning: the “third way”. **Management Learning**, 2004, 35(4), p. 419–34.

EASTERBY-SMITH, Mark; ARAÚJO, Luis. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. (Orgs.) **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001, p.15-38.

EASTERBY-SMITH, Mark; ANTONACOPOULOU, Elena; SIMM, David; LYLES, Marjorie. **Constructing Contributions to Organizational Learning**: Argyris

and the Next. **Management Learning**: London, Thousand Oaks, CA. New Delhi, 2004. vol. 35(4), p.371–380.

FISCHER, André; Ld, Lindolfo. Tendências que Orientam as Decisões dos Formadores de Opinião em Gestão de Pessoas no Brasil - RH 2010. In: **XXV ENANPAD**, 2001, Campinas - SP. Anais da ANPAD. Curitiba-PR : ANPAD, 2001. v. 25.

FILHO, Ulrico Barini. Políticas e Diretrizes de RH. In: Boog, G., & Boog, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e tendências**. Vol. 1. São Paulo: Gente, 2002.

FOX, Stephen. Situated Learning Theory Versus Traditional Cognitive Learning Theory: Why Management Education Should Not Ignore Management Learning. **Systems Practice**, Vol. 10, No. 6, 1997.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S/A., 2008.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.

GHERARDI, Silvia. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. **Organization**, v. 7, n. 2, p.211-223, 2000.

_____. **Organizational knowledge: the texture of workplace learning**. London: Blackwell, 2005.

GHERARDI, Silvia; NICOLINI, Davide. The sociological foundations of organizational learning. In: DIERKES, M. *et al.*. **Organizational Learning and Knowledge**, Oxford: Oxford University Press, 2001, cap. 2, p. 35-60.

GHERARDI, Silvia.; NICOLINI, Davide.; ODELLA, Francesca Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations: Notion of Situated Curriculum. **Journal of Management Learning**, v. 29, n, 3, p. 273-297, 1998.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; DE MELLO, BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; DA SILVA, Anielson Barbosa (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUBMAN, Edward. **HR strategy and planning: from birth to business results**. New York: Human Resource Planning, 2004.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, n. 3, Nov. 1985.

GROPP, Beatriz M. C. De "cascão a lagartixa": uma abordagem etnográfica focada na perspectiva de comunidades de prática em aprendizagem organizacional. In: XXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 2003, Atibaia. **Anais ANPAD**. Atibaia-SP, 2003.

HANDLEY, Karen; CLARK, Timothy; FINCHAM, Robin; STURDY, Andrew. Researching Situated Learning: participation, identity and practices in client: consultant relationships. **Management Learning**, v. 38, n.2, p.173-191, 2007.

HIRSCHLE, Ana Lúcia Teixeira; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. A aprendizagem reflexiva de consultores organizacionais em suas relações com o cliente. In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2007, Natal. **Anais EnGRP**. Natal, 2007.

LAVE, Jean; WENGER, Etienne. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2001.

MERRIAM, S; CAFFARELLA, R. Key theories of learning. In: **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

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

ODA, Érico; MARQUES, Cícero Fernandes. **Introdução à Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S/A., 2007.

ORLICKAS, Elizenda. Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. 3. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RAMBO, Deise; FIGUEIREDO, Marina; OLIVEIRA, Silvana de; UZTÁRROZ, Larissa; FANTINEL, Letícia. Atuação Estratégica do RH: uma proposta de categorização. In: Enanpad, 2008, Rio de Janeiro. **Anais do XXXII Encontro Anpad**, 2008.

REDDINGTON, Martin; WILLIAMSON, Mark; WITHERS, Mark. **Tranforming HR: creating value trough people**. Great Britian: Elsevier, 2005.

REY, Fernando Luis G. **Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios**. São Paulo: Thomson, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, MARCO. O que é interatividade? Disponível em:
<<http://www.senac.br/informativo/bts/242/boltec242d.htm>>. Acesso em: 15/12/2008.

STRATI, Antonio. Organizational symbolism as a social construction: a perspective from the sociology of knowledge. **Human Relations**, v. 51, n.11, p.1379-1402, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, Dave. (organização). **Recursos humanos estratégicos; novas perspectivas para os profissionais de recursos humanos**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Gestão do paradoxo "passado versus futuro": uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE eletrônica**, v. 5, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

_____. **Novos desafios na Gestão de Pessoas**. Disponível em: <http://www.gamalfa.com.br/artigos/artigos_view2.asp?cod=67&tipo=2> Acesso em: 10/12/2008.

VÍCTORA, Ceres G.; KNAUTH, Daniela R.; HASSEN, Maria de Nazareth A. **Pesquisa qualitativa em saúde**: uma introdução ao tema. Porto Alegre: Tomo, 2000.

VINCE, Russ; SALEEM, Tahir. Power and emotion in organizational learning. **Human Relations**, v. 54, n. 10, p. 1325–1351, 2001.

ZAMBERLAN, Carlos Otávio. Orientação para a aprendizagem organizacional, gestão por competências e o comprometimento organizacional nas Instituições de Ensino Superior. **Dissertação de Mestrado em Administração**. Universidade Federal de Santa Maria/ RS, Santa Maria Brasil, 2006.

WENGER, Etienne. Communities of practice and social learning systems. In: NICOLINI, Davide; GHERARDI, Silvia; YANOW, Dvora (eds.). **Knowing in Organizacions: A Practice-Based Approach**. New York: M. E. Sharpe, 2003, cap. 4, p. 76-99.

YANOW, Dvora. Seeing organizational learnig: a “cultural” view, **Organization**, v. 7. N. 2, p. 247-268, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA NOVA INTEGRANTE DO GRUPO

- **Sobre o grupo**

- 1) Quais foram os motivos que levaram você a ingressar no grupo?
- 2) Como se deu a sua entrada? Foi convidada, por quem?
- 3) Quais as suas expectativas com relação ao grupo?
- 4) O que você busca neste grupo?
- 5) Qual foi a sua impressão sobre o grupo? Como se sentiu no primeiro encontro?
- 6) Qual, em sua opinião, é ou são o(s) objetivo(s) do grupo?
- 7) Em relação ao que foi definido formalmente, o grupo realiza seu objetivo de troca? O que é troca para você? Cite um exemplo.
- 8) O grupo é um formador de opinião? O que é ser formador de opinião? Cite um exemplo.
- 9) O grupo busca o desenvolvimento gerencial? Cite um exemplo.
- 10) O grupo realiza *network*? O que é para você *network*? Cite um exemplo.
- 11) Como funciona a rede de e-mails do grupo? O que apresenta (conteúdo) e o que você destacaria como mais importante para sua aprendizagem? O que contribui?
- 12) O que discutem nos pequenos grupos (por ex na hora do café)? Como percebem esses pequenos grupos? Quem participa? O que agrega a sua aprendizagem?
- 13) O que o grupo representa para o Sr. (profissional e pessoal)?
- 14) Quais os principais ganhos que o Sr. percebe em relação à participação no grupo?
- 15) Como você percebe as diferentes formações acadêmicas e profissionais dos membros do grupo? Cite uma situação.

- **Sobre aprendizagem**

- 16) Cite alguma situação na qual a sua aprendizagem deu-se por meio de sua participação no grupo? Houve alguma transformação que o Sr. resolveu implementar a partir de discussões realizadas no grupo? Descreva uma situação
- 17) O grupo permite um compartilhamento de reflexões? Sobre o que se reflete?
- 18) Como a estrutura do grupo tem facilitado ou dificultado as interações, trocas de experiências e o compartilhamento de conhecimento e aprendizagens?
- 19) Como a sua organização facilita ou dificulta a aplicação do que foi aprendido no grupo?
- 20) Qual a diferença, em termos de aprendizagem, que se tem dentro do grupo e que se tem em um sistema formal de educação, como é o caso de um curso de especialização ou MBA?

- **Sobre RH**

- 21) Qual o tema ou discussão que mais lhe chamou a atenção?
- 22) O Sr. percebe alguma evolução quanto aos temas abordados pelo grupo? O grupo acompanhou através de seus temas a evolução do RH? Como percebe a escolha dos temas? Como percebe o debate em relação aos temas (há trocas, de que tipo)?
- 23) Na sua percepção, quais são as grandes mudanças sofridas pela área de RH nos últimos anos e quais suas principais demandas atuais?
- 24) De que modo o Sr. tem se preparado para enfrentar tais mudanças?
- 25) Como o grupo contribui para esta preparação?
- 26) Como percebe o profissional de RH frente a este contexto? No que o grupo contribuiu para esta percepção?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FUNDADORES DO GRUPO

- **Sobre o grupo**

- 1) Quando foi criado?
- 2) Por que foi criado? O que motivou a sua criação?
- 3) O que o grupo mudou ao longo do tempo?
- 4) Como se deu a história do grupo? Quais foram os principais momentos em que o grupo passou?
- 5) Como se dá o ingresso de novos membros ao grupo?
- 6) Quais as normas do grupo?
- 7) Como é definida a pauta? Quem participa?
- 8) Como são definidas as atas?
- 9) Quanto ao estatuto do grupo: o que mudou?
- 10) Qual o papel do coordenador?
- 11) Qual, em sua opinião, é ou são o(s) objetivo(s) do grupo?
- 12) Em relação ao que foi definido formalmente, o grupo realiza seu objetivo de troca? O que é troca para você? Cite um exemplo.
- 13) O grupo é um formador de opinião? O que é ser formador de opinião? Cite um exemplo.
- 14) O grupo busca o desenvolvimento gerencial? Cite um exemplo.
- 15) O grupo realiza *network*? O que é para você *network*? Cite um exemplo.
- 16) Como funciona a rede de e-mails do grupo? O que apresenta (conteúdo) e o que você destacaria como mais importante para sua aprendizagem? O que contribui?
- 17) O que discutem nos pequenos grupos (por ex na hora do café)? Como percebem esses pequenos grupos? Quem participa? O que agrega a sua aprendizagem?
- 18) O que o grupo representa para o Sr. (profissional e pessoal)?
- 19) Quais os principais ganhos que o Sr. percebe em relação à participação no grupo?

20) Como você percebe as diferentes formações acadêmicas e profissionais dos membros do grupo? Cite uma situação.

- **Sobre aprendizagem**

21) Cite alguma situação na qual a sua aprendizagem deu-se por meio de sua participação no grupo? Houve alguma transformação que o Sr. resolveu implementar a partir de discussões realizadas no grupo? Descreva uma situação

22) O grupo permite um compartilhamento de reflexões? Sobre o que se reflete?

23) Como a estrutura do grupo tem facilitado ou dificultado as interações, trocas de experiências e o compartilhamento de conhecimento e aprendizagens?

24) Como a sua organização facilita ou dificulta a aplicação do que foi aprendido no grupo?

25) Qual a diferença, em termos de aprendizagem, que se tem dentro do grupo e que se tem em um sistema formal de educação, como é o caso de um curso de especialização ou MBA?

- **Sobre RH**

26) Qual o tema ou discussão que mais lhe chamou a atenção?

27) O Sr. percebe alguma evolução quanto aos temas abordados pelo grupo? O grupo acompanhou através de seus temas a evolução do RH? Como percebe a escolha dos temas? Como percebe o debate em relação aos temas (há trocas, de que tipo)?

28) Na sua percepção, quais são as grandes mudanças sofridas pela área de RH nos últimos anos e quais suas principais demandas atuais?

29) De que modo o Sr. tem se preparado para enfrentar tais mudanças?

30) Como o grupo contribui para esta preparação?

31) Como percebe o profissional de RH frente a este contexto? No que o grupo contribuiu para esta percepção?

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA DEMAIS INTEGRANTES DO GRUPO

- **Sobre o grupo**

- 1) Qual, em sua opinião, é ou são o(s) objetivo(s) do grupo?
- 2) Em relação ao que foi definido formalmente, o grupo realiza seu objetivo de troca? O que é troca para você? Cite um exemplo.
- 3) O grupo é um formador de opinião? O que é ser formador de opinião? Cite um exemplo.
- 4) O grupo busca o desenvolvimento gerencial? Cite um exemplo.
- 5) O grupo realiza *network*? O que é para você *network*? Cite um exemplo.
- 6) Como funciona a rede de e-mails do grupo? O que apresenta (conteúdo) e o que você destacaria como mais importante para sua aprendizagem? O que contribui?
- 7) O que discutem nos pequenos grupos (por ex na hora do café)? Como percebem esses pequenos grupos? Quem participa? O que agrega a sua aprendizagem?
- 8) O que o grupo representa para o Sr. (profissional e pessoal)?
- 9) Quais os principais ganhos que o Sr. percebe em relação à participação no grupo?
- 10) Como você percebe as diferentes formações acadêmicas e profissionais dos membros do grupo? Cite uma situação.

- **Sobre aprendizagem**

- 11) Cite alguma situação na qual a sua aprendizagem deu-se por meio de sua participação no grupo? Houve alguma transformação que o Sr. resolveu implementar a partir de discussões realizadas no grupo? Descreva uma situação
- 12) O grupo permite um compartilhamento de reflexões? Sobre o que se reflete?
- 13) Como a estrutura do grupo tem facilitado ou dificultado as interações, trocas de experiências e o compartilhamento de conhecimento e aprendizagens?

- 14) Como a sua organização facilita ou dificulta a aplicação do que foi aprendido no grupo?
- 15) Qual a diferença, em termos de aprendizagem, que se tem dentro do grupo e que se tem em um sistema formal de educação, como é o caso de um curso de especialização ou MBA?

- **Sobre RH**

- 16) Qual o tema ou discussão que mais lhe chamou a atenção?
- 17) O Sr. percebe alguma evolução quanto aos temas abordados pelo grupo? O grupo acompanhou através de seus temas a evolução do RH? Como percebe a escolha dos temas? Como percebe o debate em relação aos temas (há trocas, de que tipo)?
- 18) Na sua percepção, quais são as grandes mudanças sofridas pela área de RH nos últimos anos e quais suas principais demandas atuais?
- 19) De que modo o Sr. tem se preparado para enfrentar tais mudanças?
- 20) Como o grupo contribui para esta preparação?
- 21) Como percebe o profissional de RH frente a este contexto? No que o grupo contribuiu para esta percepção?

ANEXO

ANEXO A - REGULAMENTO DO GRUPO APROVADO EM REUNIÃO DE 09/01/01 - REVISÃO ANO 2005

1. ABERTURA

As diretrizes quanto a organização e estruturação básica do grupo foram estabelecidas com base no questionário desenvolvido pelas pessoas designado no último encontro, Jaqueline, Marisa, Solange, Ildo e Cássio.

Foram avaliadas as questões propostas, e por consenso foram definidos os critérios:

2. OBJETIVOS

- ✓ Troca de experiências;
- ✓ Formação de opiniões e reivindicações em nome do grupo, divulgando a posição do grupo sobre questões relativas a RH através de ABRH-RS;
- ✓ Desenvolvimento gerencial (atualização, atitudes, comportamento, ajuda);
- ✓ *Network*

3. Estruturação e Formação do Grupo

O número de participantes será de 30 “cadeiras de empresas”

Para inclusão das empresas será avaliado: a estrutura formal de RH, porte da empresa - médio ou grande, faturamento mínimo de 20 Milhões/Ano e/ou nº de empregados em torno de 200 e a contribuição da empresa para o grupo.

Para análise da inclusão ou substituição do profissional o grupo usará os seguintes critérios: nível gerencial na estrutura da empresa, histórico profissional, qual é a atuação em outras áreas além de RH.

4. Participação de Consultores

É permitida, desde que o número de participantes não ultrapasse 10% do total de integrantes do grupo. A indicação dos nomes será avaliada pelo grupo.

5. Data e Local das reuniões

Os encontros serão realizados mensalmente na FIERGS (Porto Alegre), sempre na 2ª terça-feira do mês, no horário das 8h às 11h30.

6. Frequência

Serão permitidas 2 faltas consecutivas ou 4 alternadas, incluído o período de férias, a partir do mês de Março/2001. Os casos excepcionais serão avaliados pelo grupo.

7. Orçamento / Custos

Para eventos, visitas técnicas, comemorações, palestras e acontecimentos extraordinário o orçamento será realizado e na impossibilidade se obter patrocinadores as despesas serão rateadas entre o grupo.

8. Evento Semestral

Será realizado um evento onde poderá ocorrer a participação de um palestrante, sindicalistas ou ainda debates de questões polêmicas em RH.

A previsão é que estes encontros acontecerão no final dos meses de maio e novembro, podendo contar com a participação de pessoas convidadas.

9. Troca de informações

Qualquer integrante, quando participar em congressos internacionais ou eventos de grande repercussão na área, terá o compromisso de expor tal experiência ao grupo.

10. NOME DO GRUPO

Conforme votação da maioria dos presentes, foi escolhido o seguinte nome:



RH Executivos RS

11. Gerais

Situações na abordas serão debatidas pelo grupo.

REGRAS DE FUNCIONAMENTO REVISÃO ANO 2005

1) Composição

Março/2005- Marco zero

1.1 Número de pessoas: 30.

Inclusão: somente quando tiverem menos de 30 pessoas no grupo.

1.2 - Datas de inclusão das indicações: Março e Setembro

2) Objetivo/ foco

2.1- Troca de experiências- sucessos e insucessos

2.2- Jornal- momento de grupo

2.3- Aprofundamento

2.4- Aperfeiçoamento

2.5- Desenvolvimento Interpessoal

2.6- Encontro nas empresas

2.7- Participação/ Pertencimento

2.8- Mesclar razão e emoção

(Atividade técnica e desenvolvimento inter)

2.9- Acolhimento

2.10- Confiança

2.11- Autenticidade

2.12- Ambiente descontraído e prazeroso

2.13- Status Sustentável

Participação

Critérios:

3.1- Estar em cargo gerencial de RH ao ingressar no grupo.

(principal cargo na área)

- 3.2- Consultor- Deve ser o principal executivo da empresa
- 3.3- A vaga é do profissional
- 3.4- Validação pelo grupo- indicado por membro do grupo
- 3.5- Uma pessoa por empresa
- 3.6- Visitas previamente combinadas
- 3.7- Frequência: 4 faltas (inclusive), acima, exclusão (a partir de março/2005)
- 3.8- Padrinho comunica exclusão ao afiliado. Quando for membro fundador, Coordenador e Cássio deverão comunicar a exclusão.

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](#)