

Aprendizagem e Prática de Executivos: uma reflexão teórica

Ana Katarina Medeiros Cardoso
Universidade Federal de Pernambuco

Danielle de Freitas Bezerra Fernandes
Universidade Federal de Pernambuco

Maria Izabel Mello Navarro
Universidade Federal de Pernambuco

Resumo

As organizações, cada vez mais, buscam se adequar à nova realidade do mercado, às novas tecnologias, às novas formas de aprendizado, a fim de continuarem competitivas e eficazes no seu âmbito de atuação. Novas abordagens surgem e tentam explicar um pouco sobre a aprendizagem organizacional, a prática dos executivos e o modo como eles agem diante de determinadas situações. Este artigo tem como objetivo fazer uma reflexão teórica acerca da relação entre aprendizagem e prática dos executivos, em busca de perceber como a experiência adquirida interfere no modo como os executivos realizam a estratégia organizacional. Não se pretende esgotar o assunto, mas traçar um caminho por onde possam surgir novas pesquisas a respeito dessa relação. Foram utilizados conceitos de aprendizagem pela experiência, segundo John Dewey, definições de estratégia como prática, como algo que as pessoas fazem e não como algo que as empresas têm, e também sobre a terceira via do aprendizado organizacional. Foi possível perceber que o que os executivos absorvem ao longo da vida pessoal e do ambiente organizacional está diretamente relacionado com o modo como ele vai avaliar os problemas e na prática dentro das organizações.

Palavras-chave: Aprendizagem. Experiência. Prática de executivos.

Abstract

Organizations increasingly seek to adapt to new market realities, new technologies, new forms of learning in order to remain competitive and effective in its scope. New approaches emerge and try to explain a little about organizational learning, the practice of executives and how they act on certain situations. This article aims at a theoretical reflection about the relationship between learning and practice of executives, seeking to understand how experience affects the way the executives realize the organizational strategy. Not intended to be exhaustive, but to chart a course where further research may arise regarding this relationship. We used concepts of learning from experience, according to John Dewey, definitions of strategy as practice, as something that people do not like something that companies have, and also about the third way of organizational learning. It was possible to realize that what executives absorb lifelong personal and organizational environment is directly related to how it will assess the problems and practice within organizations.

Key words: Learning. Experience. Practice of executives.

Introdução

O mundo atual está em constante mudança. O modo de trabalho dos gestores também. Diante disso, percebe-se que hoje há uma constante inquietação por parte dos gerentes de recursos humanos sobre o aprendizado dos executivos. A maneira como eles aprendem e como utilizam suas experiências na prática das rotinas têm sido objeto de diversos estudos na área de gestão de pessoas.

Por não haver mais o pensamento de padrões prontos que se adequem a tipos determinados de empresas, o objetivo deste artigo é fazer uma reflexão a respeito de algumas perspectivas teóricas em torno da aprendizagem, sob a ótica de autores como John Dewey, Richard Whittington, Henry Mintzberg, Bente Elkjaer e Paula Jarzabkowski.

O contexto a ser retratado no presente estudo não contempla a aprendizagem no sentido tradicional, formal, ou seja, aqueles ensinamentos aprendidos em sala de aula, mas sim focando a prática e a experiência adquiridas no dia a dia, na rotina dentro do ambiente organizacional.

Pode-se dizer que tudo começou com Jules Henry Fayol (1841-1925), fundador da Escola Clássica da Administração, que trouxe valiosas contribuições para o pensamento administrativo moderno. Ele sistematizou as funções exercidas na Administração e delimitou que suas principais atribuições passam por planejar, organizar, controlar, coordenar e comandar. Foi o pioneiro em separar o papel do gerente das demais funções, como produção e operações técnicas, contabilidade, entre outras, e identificou princípios para tornar a administração mais eficaz, como a divisão do trabalho, a autoridade e responsabilidade, a disciplina, a unidade de comando, a unidade de direção, a subordinação, a remuneração do pessoal, a centralização, a equidade, a estabilidade do pessoal, a iniciativa e o espírito de equipe.

Apesar das funções descritas por Fayol servirem como ponto de partida para o entendimento da Administração, a dinâmica mundial, o surgimento de novas tecnologias, a mudança da sociedade, tudo isso fez com o que o papel do executivo também sofresse variações. Não há como pensar, apenas, em planejar, organizar, controlar, coordenar e comandar. Os executivos perceberam que o processo de gerenciamento pode estar mais ligado ao modo de fazer do que ao método, às regras e aos padrões pré-estabelecidos. A percepção diante de um fato e o modo como o executivo vai agir para resolver determinado problema pode sofrer variações dependendo do agente, que pode estar em um mesmo ambiente de outro que agirá de maneira distinta diante de igual situação.

É justamente essa inquietação sobre o que faz com os executivos diante de uma mesma problemática e de um mesmo ambiente ajam de forma diferente que move o pensamento reflexivo sobre as teorias da aprendizagem e qual a sua relação com a prática dos executivos. Será que os gerentes hoje estão mais ou menos reflexivos? Será que eles sabem até que ponto são influenciados pelas experiências vividas anteriormente, ou estão simplesmente operando suas funções?

O presente estudo não pretende responder a todas essas perguntas, apenas traçar um ponto de partida que sirva de base para o pensamento reflexivo a respeito da influência da aprendizagem na prática dos executivos. A metodologia utilizada foi um levantamento teórico acerca de aprendizagem, e também de sua relação com a experiência, a prática dos executivos e sua ligação com a aprendizagem.

Aprendizagem e experiência

Quanto se fala em gestão de pessoas e aquisição de conhecimento, percebe-se que existem alguns estudos valiosos acerca da aprendizagem dos executivos. Para facilitar o entendimento e direcionar o leitor, o presente artigo vai focar nos conceitos abordados por John Dewey. Não se pretende aprofundar em todas as perspectivas teóricas em torno da aprendizagem, mas focalizar os vínculos entre a aprendizagem e experiência segundo a contribuição dada pelo filósofo e psicólogo norte-americano, que foi um dos pioneiros na psicologia funcional e um dos fundadores da escola filosófica de Pragmatismo.

O Pragmatismo defendido por Dewey diz que as idéias ensinadas na escola só têm valor e merecem importância se puderem ser utilizadas para resolverem problemas práticos, reais. Mais importante do que o conhecimento teórico, é o aprimoramento emocional e intelectual, por isso a escolha do autor para a reflexão sobre aprendizagem a prática dos executivos proposta por este trabalho.

Dewey apresenta a importância da aprendizagem partindo da experiência. Para ele, a experiência é relação entre o indivíduo e o meio ambiente, sendo um processo contínuo de criação de conexões e continuidades, propiciando permanentes recriações dos elementos envolvidos. Experiência é o processo de “viver” e o resultado do mesmo. É a operação contínua e formação mútua do individual e do ambiente. A experiência é em um só tempo processo e produto ou um resultado do processo. Experiência ocorre dentro e por causa do ambiente e não deve ser confundida com uma compreensão cotidiana da noção, ou seja, um interior, reservatório “pessoal” de experiências anteriores. (Elkjaer, 2004)

O aprendizado, na proposta de Dewey, resulta da experimentação e ela pode ocorrer de formas distintas. A experiência na aprendizagem pode acontecer de forma passiva, ligada à consequência prática da experiência, e de forma ativa, presente nas diferentes tentativas de experimentação.

De acordo com Elkjaer (2004), embora a aprendizagem ocorra em situações sociais, é o aprendiz individual que aprende e o faz por meio da reorganização e da reconstrução de sua experiência. A experiência é baseada em uma mudança que implica na reflexão das ações anteriores, com o fim de antecipar consequências futuras. Uma pessoa terá aprendido algo quando for capaz de refletir as ações, reorganizar e reconstruir experiência por meio de um processo contínuo de reflexão – pensamento – como meio de atuação.

Dewey faz uma crítica à escola tradicional, instauradora de submissão e obediência. Considera “que os conteúdos de estudo, bem como os modelos de conduta apropriada são transmitidos de geração a geração, a atitude dos alunos deve ser, no geral, de docilidade, receptividade e obediência” (Dewey, 2010). Não nega que na escola tradicional o aluno não passa por experiência, porém são experiências “erradas”.

Dessa forma, o que diferencia a educação tradicional da educação progressiva não consiste no recurso da experiência, porém na qualidade da experiência. O erro da concepção tradicional da educação não reside no objetivo da preparação para o futuro, mas em ignorar as potencialidades do momento presente como catalisador das energias da aprendizagem. “As experiências vividas nas escolas tradicionais ocorrem de maneira errada, pois são falhas do ponto de vista da relação com experiências futuras” (Dewey, 2010).

No que se refere à qualidade da aprendizagem, é fundamental perceber que a concepção dela ainda é bastante subjetiva. “A qualidade de qualquer experiência tem dois aspectos: o aspecto imediato de ser agradável ou desagradável e o segundo aspecto que diz respeito a sua influência sobre experiências posteriores” (Dewey, 2010).

Nas palavras de Dewey, uma experiência deseducativa para ou distorce o crescimento da experiência posterior, essa experiência pode resultar em insensibilidade, incapacidade de

responder os apelos da vida, restringindo, portanto, a possibilidade de futuras experiências. Assim, a partir da qualidade destas situações, do teor de positividade que a experiência tenha oportunizado ao sujeito, pode-se acumular conhecimentos para aprendizagens futuras como também pode vir a torná-lo alheio a situações que favoreceriam a construção de conhecimentos posteriores.

A experiência é caracterizada, ainda, pela continuidade e pela interação. A continuidade na experiência se dá na medida em que se apóia no passado e no futuro. Toda experiência afeta as experiências futuras, tanto pelas atitudes resultantes como pelo impacto que tem sobre as condições objetivas dessas experiências posteriores. A interação, por sua vez, refere-se às trocas que ocorrem entre o indivíduo e o meio envolvente. A atividade, se não percebida como consequência de outra ação, adquirindo significação junto ao sujeito que a pratica, não pode ser denominada como experiência. O simples fato de haver envolvimento em situações novas, que exigem ações em direção a algum objetivo, não garante que se tenha constituído experiência. Para que a atividade e a mudança estejam subentendidas na experiência, necessitam ser refletidas para serem consideradas experiências.

A experiência é, portanto, algo que não deve ficar apenas no foro íntimo, mas deve ser repassado. Para Elkjaer (2004), a noção de experiência, ao ser utilizada para analisar a aprendizagem organizacional pela perspectiva social, possibilita ir além da cognição individual, embora a cognição seja uma parte muito importante na construção e reconstrução da experiência. A situação de aprendizagem é expandida por tentativas, ações e reflexão sobre as consequências, a fim de resolver quaisquer problemas potenciais.

“Se engajar em pensamento reflexivo é a forma como as experiências torna-se conhecedor” (Dewey, 2010). Segundo o autor, a melhor maneira de se pensar é o que ele denomina de pensamento reflexivo, que pode ser considerado como um diálogo sistemático que se estabelece do sujeito com ele mesmo, quando se depara com problemas reais, tendo implícita uma avaliação contínua de valores, crenças, suposições, princípios e hipóteses perante um conjunto de informações e de possíveis interpretações. Faz a distinção entre o pensamento reflexivo, aquele com a intenção de descobrir a verdade, mesmo que provisória, dos outros processos mentais.

Não se pode confundir o pensamento reflexivo, com o curso de idéias desordenadas. O pensamento reflexivo refere-se à melhor forma de pensar. Examina mentalmente um assunto e direciona o fluxo visando a uma conclusão. À medida que cada idéia, de forma articulada e coerente, apóia-se nas anteriores e produz a seguinte, resulta em um movimento contínuo para um fim. Portanto, o pensamento reflexivo é uma cadeia de idéias interligadas entre si, aspirando chegar a uma conclusão, por meio de um esforço consciente e voluntário.

Como o pensamento reflexivo encontra-se estreitamente relacionado com a experiência, compreende-se que os indivíduos podem apresentar níveis diferenciados de reflexão em várias áreas de conhecimento, de acordo com sua vivência de mundo. Ou seja, apresenta diferentes níveis de aprendizagem. Os processos de aprendizagem e experiência estão em contínua reorganização, reconstrução e transformação da vida.

“Portanto, o problema central de uma educação baseada na experiência é selecionar o tipo de experiências presentes que continuem a viver frutífera e criativamente nas experiências subseqüentes. A continuidade da experiência opera de forma diferente em variadas circunstâncias, permitindo o crescimento. É uma força em movimento. Seu valor só pode ser julgado com base em “para que” e em “para onde” ela se move”. (Dewey, 2010)

Em suma, a aprendizagem com base da experiência pode representar um processo a ser empregado na geração e desenvolvimento de competências gerenciais, capacitando os executivos a fazer frente às novas exigências. É preciso entender como as situações vividas

pelos executivos em situações anteriores podem influenciar no modo como eles executam as tarefas do seu dia a dia.

A Prática dos Executivos

As organizações sofreram e sofrem mudanças ao longo do tempo em todos os sentidos, sempre na tentativa de continuarem competitivas, lucrativas e eficientes. Com os executivos, pessoas que respondem pelas organizações ou por parte delas, não ocorre de forma diferente. Ou seja, o papel dos executivos e suas atividades diárias dentro das organizações, também sofreu e sofre mudanças significativas, e que, por sua vez, são sentidas e observadas pelos próprios executivos, por aqueles que fazem parte da organização e, ainda, por aqueles que têm interesse e estudam sobre o assunto.

Mesmo diante desse cenário, talvez ainda existam poucos estudos científicos consolidados sobre a questão da prática dos executivos na atualidade. Mintzberg (1986) diz que “planejar, organizar, coordenar e controlar são palavras que vêm dominando o vocabulário da administração desde quando Fayol introduziu-as pela primeira vez em 1916, mas que dizem muito pouco sobre o que os executivos realmente fazem”. Ele ainda completa que “na corrida em busca da automação, no uso da ciência administrativa nas áreas de marketing e finanças e na aplicação do conhecimento dos cientistas do comportamento humano aos problemas da motivação do trabalhador, o executivo – a pessoa encarregada da organização ou de uma de suas subunidades – foi esquecido”.

Toda organização é formada por pessoas, com funções e importâncias distintas. Conhecer e estudar com profundidade a pessoa central da organização é algo de grande importância para a própria sobrevivência das organizações. Ainda segundo Mintzberg (1986), “nenhuma profissão é mais vital a nossa realidade do que a do executivo. É o executivo que determina se nossas instituições sociais funcionam bem ou se desperdiçam nossos talentos e recursos”. Ele também ressalta que “já é tempo de abandonar o que existe de irreal em torno do trabalho do executivo. É tempo também de estudá-lo realisticamente, para que se possa iniciar a difícil tarefa de melhorar significativamente o seu desempenho”.

Compreender a prática da estratégia dos executivos, ou como ocorre a prática, torna-se primordial para perceber as relações existentes com a aprendizagem. Mas, antes de dar um passo adiante, é preciso entender que não há um consenso para a própria conceituação de estratégia. Neste trabalho, optou-se por adotar o conceito dado por Jarzabkowski (2007): “Estratégia é um tipo particular de atividade que está conectada com as práticas particulares, tais como planejamento estratégico, revisões anuais, seminários sobre estratégia e os seus discursos associados”.

Outro ponto fundamental é que, em vez de focar a estratégia como algo que as empresas têm, é tratado aqui o conceito de estratégia como algo que as pessoas fazem, como uma atividade, sem deixar, no entanto, de perceber que, conforme Whittington (2006), “as estratégias são feitas ou são resultado de um sem número de decisões”. A justificativa para essa escolha está no próprio conceito de que estratégia como prática de pesquisa pode explicar os resultados que decorrem da empresa em todos os níveis da maioria dos micro-detahes do comportamento humano aos níveis mais amplos institucionais, dependendo do foco da pesquisa. De acordo com Jarzabkowski (2007), “o desafio para a estratégia como prática de pesquisa é, portanto, não se poderem desenvolver resultados que vão além de qualquer descrição, mas para identificar claramente o foco da pesquisa e desenvolvimento de projetos de pesquisa que pode tratar adequadamente esses focos”.

Muito se questiona acerca das reflexões provocadas pelo trabalho do administrativo de que a prática não desenvolve trabalhadores reflexivos, que o executivo está sempre

respondendo a estímulos temporais, que é um indivíduo condicionado pelo trabalho a preferir o movimento à ação retardada. Conforme Whittington (1996), “a prática da estratégia não é a mesma para todo mundo. O efetivo praticante precisa entender tanto a rotina local, quanto as diferentes regras envolvidas no fazer estratégico”.

Observando a realidade, busca-se, cada vez mais, entender a prática dos gestores. Como o “modo de fazer” interfere na realização das atividades e no aprendizado deles. Na visão de Mintzberg (1986), “parece que o executivo, não importa o que esteja fazendo, é pressionado pelas possibilidades do que poderia fazer ou precisa fazer”. Na verdade, o que se percebe é que os executivos devem ser competentes naquilo que desempenham e flexíveis para saber lidar com as constantes mudanças, pois eles são, em sua essência, os verdadeiros praticantes da estratégia.

Conforme Whittington (1996), “na perspectiva de estratégia como prática há uma mudança no foco: da competência central da corporação para a competência prática do gestor como estrategista” e que, segundo o mesmo autor, “competência prática exige uma disponibilidade para trabalhar dentro das estruturas e rotinas existentes, em vez de conhecimento em alguns livros didáticos. As formas de fazer a estratégia em cada empresa têm padrões distintos e regulares, de modo que conhecer a ‘coisa feita’ a nível local é essencial para ser capaz de fazer as coisas” das organizações e por isso desenvolvem um papel fundamental e de destaque.

É importante destacar alguns conceitos que Whittington (2006) traz: “práticas são as rotinas comuns de comportamento, incluindo normas, tradições e procedimentos para pensar e agir; práxis, refere-se à atividade real, que as pessoas fazem na prática; e praticantes são atores da estratégia, os estrategistas que tanto realizam esta atividade e realizam suas práticas”. Ele destaca ainda, que “práxis é uma performance artística e improvisação”.

A partir desta conceituação, deve-se entender que o executivo estrategista desenvolve uma relação passiva no dia a dia com suas práticas no momento em que está submetido às rotinas costumeiras da organização na qual trabalha, mas, ao mesmo tempo, pode desenvolver uma relação ativa, pois diante de tantas mudanças, cobranças e novas demandas, o executivo pode mudar, criar novas práticas e até mesmo incluir novos praticantes no processo, tudo para não prejudicar seu trabalho, seu objetivo e, conseqüentemente, o da organização.

Às vezes, diante de um episódio atípico, por exemplo, a organização pode ter necessidade de ir buscar uma solução rápida e eficiente fora da organização e isso pode acontecer, seja através da prática de uma empresa concorrente ou da práxis de um consultor. Whittington (2006) afirma que “avaliar a práxis dentro de uma organização em particular requer uma compreensão das práticas vigentes”, ou seja, compreender as práticas, suas necessidades e o porquê das coisas serem feitas daquele jeito é de fundamental importância para se chegar a uma avaliação correta a respeito das práxis desenvolvidas na organização.

Mesmo com cursos, treinamentos e regras específicas, nem sempre a execução de fato dos trabalhos pelos executivos ocorre da mesma maneira. Para Mintzberg (1986), “os programas dos executivos – para organizar o tempo, processar informações, tomar decisões e outras coisas mais – permanecem trancados em suas cabeças. Assim, para descrever esses programas, nós empregamos palavras como julgamento e intuição, raramente constatando que elas são meros rótulos, para classificar nossa ignorância”.

Encarando os gerentes como estrategistas, Jarzabkowski (2007) traz uma contribuição interessante ao afirmar que “as identidades que os estrategistas trazem para seu trabalho podem, portanto, constituir experiências fundamentalmente diferentes na maneira como os atores agem de forma estratégica, que pode complementar o conhecimento existente”.

Diante do papel do executivo e dos conceitos de estratégia, prática e práxis explicitados nesta seção, percebe-se que é preciso analisar a relação que ocorre entre o modo

como esses gestores aprendem e a relação entre esse aprendizado e o modo como eles executam as atividades e realizam as estratégias na prática. Até que ponto as experiências adquiridas interferem na práxis.

Relação entre Aprendizagem e Prática dos Executivos

Nesta seção, pretende-se fazer uma relação entre a aprendizagem e a prática dos executivos, utilizando-se dos conceitos explicitados nas seções anteriores. É preciso, no entanto, perceber que essa relação não se dá da mesma forma em todos os cenários, nem mesmo existe uma fórmula matemática que delimite as interferências entre elas.

Cada realidade produzirá diferentes tipos de executivos, que podem decidir de maneiras distintas quando provocados por um mesmo fenômeno. A explicação está, nas palavras de Whittington (2007), porque “as atividades particulares dos atores não podem ser separadas da sociedade, pois as regras e os recursos que ela fornece são essenciais para a sua ação”.

A decisão distinta desses atores pode acontecer por um resgate do aprendizado pela experiência adquirido por eles ao longo das suas vidas. Como Dewey (1979) destacou, existem dois princípios fundamentais da experiência em sua função educativa: a continuidade e a interação, que estão diretamente ligados à questão da aprendizagem. “Uma experiência é o que é porque uma transação está ocorrendo entre um indivíduo e o que, ao tempo, é o seu meio”. Isso significa que as experiências podem ter reflexos não apenas do ponto de vista do indivíduo, mas também do social, e isso é levado em conta na definição da estratégia como prática de um executivo.

É importante observar que esses princípios, da continuidade e da interação, não ocorrem separadamente, ao contrário, eles estão interligados. Dessa maneira, não há como separar o executivo do meio em que vive e/ou está inserido, ou mesmo separar a realidade de situações de experiências passadas, que podem influenciar o momento da tomada de alguma decisão.

Analisando um pouco mais o aspecto da continuidade defendido por Dewey (1979), pode-se perceber que uma experiência carrega consigo algo das experiências anteriores e influencia as posteriores. Aliado a isso, o princípio da interação defende a ligação entre as condições do indivíduo e do meio em que ele está inserido. Percebe-se, assim, que não é possível separar a aprendizagem por experiência da prática dos executivos.

Mas, como separar a práxis, aqui compreendida como o modo como os executivos desempenham determinadas regras, da aprendizagem? Será que é possível diferenciar o que está relacionado a cada um na hora da observação da estratégia? Essas são tarefas que necessitam de um observador bastante atento.

Pode-se levantar que o que difere as atitudes pode estar relacionado à qualidade das experiências vividas pelos executivos. Algumas situações requerem mais atenção que outras para atingirem um determinado propósito. É justamente nesse ponto que existe a diferença entre a educação tradicional e a progressiva, segundo conceituação de Dewey (1979). Para ele, a diferença do aprendizado está justamente na qualidade da experiência.

O aprendizado de um executivo não está apenas no quesito formal, na sua formação acadêmica, nos treinamentos e cursos de capacitação. Deve-se levar em consideração que as experiências vividas na vida pessoal dos gestores, no ambiente em que ele está inserido, enfim, em tudo que o envolve influencia o seu aprendizado e a prática das atividades. Compreender essa dinâmica possibilita o entendimento do desempenho dos gestores e o trabalho dentro das organizações.

Como o pensamento reflexivo encontra-se estreitamente relacionado com a experiência, compreende-se que os indivíduos podem apresentar níveis diferenciados de reflexão em várias áreas de conhecimento, de acordo com sua vivência de mundo. Ou seja, os executivos que desempenham funções semelhantes dentro de uma mesma organização podem apresentar diferentes níveis de aprendizagem por experiência. Além de, é importante destacar, que o próprio ambiente organizacional é uma fonte primordial para a aprendizagem e a troca de experiências.

Nesse quesito, Elkjaer (2004) traz uma contribuição interessante, ao destacar que o ambiente profissional permite ricas experiências para a aprendizagem, uma vez que a ação, a interação e as experiências individual e coletiva são partes integrantes da vida organizacional.

A autora destaca, ainda, que, quando se fala em aprendizagem organizacional, há que se destacar, ainda, que a investigação é fundamental para perceber o modo como a busca pela solução dos problemas está intimamente ligada à aprendizagem e experiências anteriores. Nas palavras dela, “Investigação é um processo que começa com a sensação de que algo está errado.(...) o pesquisador usa experiências anteriores em situações semelhantes. De acordo com Dewey, o pesquisador tenta resolver o problema através da aplicação de diferentes hipóteses de trabalho e conclui testes de uma solução modelo. O sentimento inicial de incerteza, a incerteza que iniciou o processo de investigação, deve desaparecer antes que se possa dizer que o problema pode ser resolvido”.

Dá para se perceber, então, que a investigação é fundamental para a realização da práxis. O executivo, diante de um problema, busca nas suas experiências um modelo de situação semelhante onde ele possa se espelhar e definir a melhor maneira de realizar determinada atividade.

É preciso destacar, ainda, que, mesmo reavaliando os conceitos de experiência e investigação, é preciso compreender a dinâmica organizacional, o que esses conceitos, por si só, não o fazem. “Os conceitos de investigação e experiência são úteis para fornecer uma compreensão do como e do que é a aprendizagem, mas eles, no entanto, não fornecem uma compreensão da dinâmica organizacional em que a aprendizagem é situada” Elkjaer (2004).

Outro ponto é a relação entre até onde vai essa construção do conhecimento. Para Elkjaer (2004), “Se uma nova construção do conhecimento depende em parte de uma capacidade de refletir sobre a relação entre ações de conseqüências, em parte, as relações podem ser um estabelecimento com experiências anteriores”.

É interessante fazer uma reflexão sobre o pensamento de Dewey (1979) acerca da noção da investigação. “É parte da vida para investigar o mundo, para meditar sobre as coisas, de fazer avaliações e tirar conclusões. Isso é feito o tempo todo se um é consciente disso ou não. Isto é como os seres humanos aprendem e se tornam competente”. Ele entende que “a experiência de cada um é uma transação entre o indivíduo e o ambiente, e está em contínua formação entre os dois”.

Ao defender a questão da investigação, Elkjaer (2004) propõe uma terceira forma de aprendizagem organizacional, que combina aquisição com participação. O sujeito adquire o conhecimento e participa, embora ele não seja completamente livre para pensar. “O indivíduo não é um “agente livre” ou subjugado à comunidade, mas pode ou não pode ser comprometido a participar de eventos como parte da vida organizacional e prática. (...) Pensamento não é para ser entendido como um processo isolado pessoal de um indivíduo, mas sempre como parte de uma relação transacional entre indivíduo e ambiente e, como tal, pode ser organizado na organização.”

A terceira via da aprendizagem organizacional tenta resgatar o desenvolvimento pessoal e da organização ao mesmo tempo. Ou seja, sua implicação está tanto no trabalho com

o desenvolvimento das habilidades individuais como na aquisição do conhecimento para o desenvolvimento da organização.

Diante do exposto, percebe-se que aprendizagem e prática dos executivos são conceitos que estão intimamente ligados. A estratégia, vista aqui como algo que as pessoas fazem, sofre influência direta das experiências vividas e do aprendizado adquirido pelos gestores ao longo da sua vida pessoal e dentro das organizações. Em busca de uma solução para determinado problema, o executivo busca referências anteriores para a tomada de decisões. Dessa forma, pode-se considerar que aprendizagem, experiência e prática não podem ser consideradas isoladamente.

Conclusão

Diante dos conceitos de aprendizagem pela experiência de Dewey (1979), que defende que experiência é a relação entre o indivíduo e o meio ambiente, sendo um processo contínuo de criação de conexões e continuidades, e do conceito de estratégia não como algo que as empresas têm, mas como algo que as pessoas fazem, percebe-se, neste estudo, que a aprendizagem e a prática estão intimamente relacionadas.

Aliado a esses conceitos, está o fato de que o mundo está em constante transformação e que o papel do executivo está cada vez mais complexo. Hoje ele não é apenas aquele que planeja, organiza, controla, coordena e comanda as atividades, mas é aquele que vai muito além disso, ou seja, desenvolve muitos outros afazeres dentro da organização. O executivo é, antes de tudo, um ser humano que sofre influências do seu próprio aprendizado na hora de pensar e agir estrategicamente.

O que os executivos absorvem em suas vidas pessoais e também no ambiente organizacional está diretamente relacionado com o modo como ele vai avaliar os problemas e na busca das soluções. O executivo não está sozinho, ele faz parte de um ambiente e por ele absorve muitos conhecimentos que serão levados em consideração no momento da estratégia da organização.

Como contribuição para estudos futuros, o presente artigo pode servir de base para se analisar o que tem maior relevância na aprendizagem dos executivos: experiências passadas ou realidade atual? Outra sugestão de estudo futuro seria identificar a aprendizagem dos gerentes de nível intermediário. Qual o impacto na gestão? E analisar qual o valor agregado da aprendizagem dos executivos de uma multinacional.

Referências

DEWEY, JOHN. *Experiência e Educação*. Tradução: Renata Gaspar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. – (Coleção Textos Fundantes de Educação). P. 19-95, Cap. 1-8.

ELKJAER, B. **Organizational Learning: the “third way”**. *Management Learning*, v. 35, n.4, Dec., p.419-434, 2004.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use**. *Organization Studies*, v. 25, n.4, p.529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P. BALOGUN, J.; SEIDL, D. **Strategizing: the challenges of a practice perspective**. *Human Relations*, v. 60, n. 1, 5 – 27, 2007.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Introducing the strategy as practice perspective.** In: *Strategy as practice: research directions and resources.* Cambridge: Cambridge University Press. P. 3-27, Cap. 1, 2007.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato.** In: *Coleção Harvard de Administração.* São Paulo: Nova Cultural, 1986.v.3, p.5-37.

WHITTINGTON, R. **Strategy as practice.** *Long Range Planning*, v.29, n.5, 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. **Completing the practice turn in strategy research.** *Organization Studies*, 27, n.5, p.613-634, 2006.