



Revista Administração em Diálogo  
E-ISSN: 2178-0080  
radposadm@pucsp.br  
Pontifícia Universidade Católica de São  
Paulo  
Brasil

Zampieri Grohmann, Márcia  
O QUE OS GERENTES “APRENDEM” NOS CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO?  
Revista Administração em Diálogo, vol. 13, núm. 1, marzo-abril, 2011, pp. 83-115  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654445006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## O QUE OS GERENTES “APRENDEM” NOS CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO?

### WHAT THE MANAGERS “LEARN” IN THE SPECIALIZATION COURSES?

Márcia Zampieri Grohmann<sup>1</sup>

#### Resumo

Este estudo buscou compreender o impacto que um curso de pós-graduação *lato sensu*, teve na aprendizagem gerencial. Assim, foi realizada uma pesquisa qualitativa e longitudinal com gerentes que possuíam pouca experiência profissional. As entrevistas foram divididas em duas etapas: a primeira no início do curso e a segunda no final do curso. Em ambas, foram identificadas as percepções dos gerentes sobre suas competências. Através de análise comparativa destas narrativas identificou-se que o curso gerou: ampliação de algumas habilidades e valorização de outras; a aquisição de novos conhecimentos (principalmente voltados às tarefas); e poucas mudanças de atitude.

**Palavras-chave:** pós-graduação; aprendizagem gerencial, competências.

#### Abstract

This paper aims to understand the post-graduation impact in managers learning. So was made a longitudinal qualitative research with managers with little experience. The interviews were divided into two stages: the first at the beginning of the course and the second at the end of the course. In both, were identified managers' perceptions about their competence. Through comparative analysis of these narratives identified that the course generated: expansion of some skills and appreciation of others, the acquisition of new knowledge (especially with regard to tasks) and little change in attitude.

**Keywords:** post-graduation; managers learning; competencies.

<sup>1</sup> [marciazg@gmail.com](mailto:marciazg@gmail.com). Brasil, Professora Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas, doutora em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina. Av Eng. Agro. Andrey C. Ferreira, 27. CEP: 88040-535. Florianópolis – SC – Brasil.

Data da Submissão: 07/03/2011

Data da aprovação: 15/04/2011

## **Introdução**

As rápidas, incessantes e profundas modificações, que o ambiente de negócios vem passando, exigem novas posturas e habilidades de seus gestores (KANTER, 1994). Dessa forma, o sucesso organizacional encontra-se a mercê do sucesso de seus gestores e esses necessitam estar, constantemente, aprendendo a executar, com eficiência e eficácia, uma série de atividades técnicas e humanas (YUKL, 1998).

A importância de uma gerência eficaz para o sucesso organizacional é uma realidade incontestável; porém, na administração contemporânea, várias questões referentes a este assunto necessitam ser revistas ou aprofundadas, principalmente aquelas que envolvem o comportamento, as emoções, o aprendizado, as habilidades e as atitudes dos gerentes e a ligação desses aspectos com o sucesso ou fracasso profissional.

Além disso, considerando-se as abordagens sobre o processo de aprendizagem gerencial identifica-se que para os autores da corrente Aprendizagem na Ação “a aprendizagem pela experiência é um componente genuíno de quase todas as abordagens” (Prange, 2001, p.49). Mezirow (1991) destaca a importância dos significados atribuídos pelas pessoas sobre suas experiências e como este significado desencadeia o processo de aprendizagem. Schön (2000) prega a importância da reflexão na ação para o processo de aprendizagem. Já na corrente da Aprendizagem Situada (FOX, 1994; LAVE; WENGER, 1991), a aprendizagem dos gerentes ocorre através da prática social. A aprendizagem deve ser concebida como uma prática social e o conhecimento é gerado a partir das relações interpessoais e das interações desenvolvidas durante o trabalho diário. (RICHTER, 1998)

Está surgindo, em suma, uma visão de aprendizagem gerencial onde o foco é a aprendizagem natural dos indivíduos nas organizações, concebendo uma forte ligação entre aprendizagem e prática do trabalho.

Qual será, então, o real papel da educação formal no processo de aprendizagem gerencial? Será que a educação formal não é mais válida? Os cursos destinados aos gerentes, principalmente os de pós-graduação, estão fadados a desaparecer?

Apesar dos debates sobre a validade da educação formal para os gerentes, os cursos de administração difundem-se muito. Rodrigues (2001) afirma que não precisa muito para se descobrir que as escolas de administração estão se difundindo no oriente e também no ocidente. Segundo o senso do Ministério da Educação, em 1990 havia 330 cursos no Brasil e em 1998 já eram 549 escolas de administração. É impossível não relacionar o aumento dos cursos de administrações, assim como suas variações, com a indústria do *management* (WOOD, JR; PAULA, 2001; 2002), assim como ignorar a visão crítica de que muitos desses cursos são criados à imagem e semelhança de restaurantes *fast-food*, onde, segundo Alcadipani e Bresler (2000), professores oferecem informações de qualidade duvidosa, apoiando-se na literatura acessível e de fácil leitura e os alunos, por sua vez, cansados do trabalho, dão preferência a “aulas-show e cursos divertidos”.

Vive-se, de certa forma, um paradoxo. De um lado a onda crescente de cursos de especialização que visam ensinar os gerentes a administrarem e, de outro, as novas teorias educacionais que pregam o “aprender fazendo”, a reflexão na ação e a junção entre prática e teoria.

Frente a essa dicotomia, surge a necessidade de relacionar educação formal com aprendizagem gerencial, procurando verificar qual a relação entre estes dois fenômenos. Desta forma, este estudo propõe-se a: *Compreender qual o impacto que a educação formal, através de um curso de pós-graduação lato sensu, tem na aprendizagem gerencial.*

A visão de competência servirá de guia mestre para a análise dos dados obtidos com a pesquisa empírica a ser realizada e, dessa forma, torna-se imperativo tecer alguns comentários sobre o assunto.

Sandberg (2000) acredita que as competências são construídas a partir dos significados relacionados com as atividades do trabalho. Perrenoud (1998) acrescenta a essa idéia o entendimento do aprender fazendo e entende que “a noção de competência refere-se à praticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir das experiências” (p.1).

Diversos são os conceitos para competências, mas, na verdade, todos eles acabam sendo pautados pela idéia de Pestalozzi de que a educação é um desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelam na tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração (*head, hand and heart*), ou seja, na vida intelectual, técnica e moral da pessoa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999).

Outro aspecto muito usual em termos de competências gerenciais é sua relação com conhecimento, habilidades e atitude que formam a tríade da competência gerencial, conforme se observa no conceito proposto por Ruas (2000, p. 6), “competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.

### **Abordagem metodológica**

Este estudo trabalha com o paradigma interpretativo enfatiza a importância de compreender os processos pelos quais o homem constrói a realidade e, para tanto, torna-se necessário reconstruir o fenômeno estudado a partir da interpretação dos significados atribuídos pelas pessoas envolvidas no mesmo (MORGAN, SMIRCICH, 1980). Merriam (1998) afirma que toda pesquisa qualitativa tem como aporte uma filosofia interpretativa, sendo assim, este trabalho também se caracteriza por ser qualitativo.

Para que se possa analisar quais as influências que o curso de pós-graduação trouxe para a aprendizagem dos gerentes, foi necessário realizar um estudo longitudinal, ou seja, identificar o que os gerentes pensavam no início do curso e o que



pensavam em seu final. Somente através dessa análise comparativa o problema de pesquisa pode ser respondido.

Frente ao exposto, optou-se por centrar o trabalho em algumas questões essenciais - as questões de pesquisa. O estudo teve como foco três questões: Como os gerentes agiam? O que os gerentes sabiam e praticavam em seu trabalho? Porque eles o faziam? Tais questões serviram de guia para o estudo em seus dois momentos, no início do curso de PGLS e no final das disciplinas do mesmo, ou seja, onze meses depois. Tal fato concebeu o aspecto longitudinal ao trabalho.

### **Método de pesquisa**

O método de pesquisa é o da fenomenologia hermenêutica. Algumas explicações sobre o que é pesquisa fenomenológica: é o estudo da experiência vivida; é a explicação do fenômeno assim como ele se apresenta à consciência; é o estudo das essências; é a descrição dos significados vividos, assim como os vivemos; é o estudo humano científico do fenômeno; é a prática atenta da reflexão e é uma busca do que significa ser humano (VAN MANEN, 1990).

A fenomenologia hermenêutica tem como enfoque descrever e interpretar os significados importantes da pesquisa de uma forma profunda e rica, não lidando com relações estatísticas, mas descobrindo significados vividos em nossas experiências diárias.

### **Participantes da pesquisa**

Os entrevistados foram selecionados, num primeiro momento, por estarem realizando um curso de pós-graduação voltado à gestão de negócios e por estarem dispostos a participar de uma série de entrevistas e contribuir para este estudo. Com o intuito de minimizar a heterogenia dos entrevistados, buscou-se trabalhar com aqueles que possuísem uma experiência profissional semelhante. Com isso, os participantes foram reduzidos para um número de oito e compartilham o fato de terem pouca experiência gerencial.

Apesar de ter ocorrido de uma forma não intencional, considera-se que a pouca experiência dos gerentes entrevistados é um aspecto importante do trabalho, pois conforme destaca Hill (1993, p.2-3) é durante os primeiros anos que os gerentes mais aprendem: "Apesar de sua importância e de ocorrer com bastante frequência, conhecemos surpreendentemente pouco acerca da transição para a gerência. Pouquíssimos pesquisadores estudaram as primeiras experiências do gerente – os primeiros meses ou o primeiro ano no cargo".

### **Coleta de dados**

O método de coleta de dados utilizado neste estudo foi a Entrevista em Três Tempos de Seidman (1997), também denominada de entrevista fenomenológica em profundidade, que combina a entrevista focada na história de vida e a entrevista em profundidade.

Seguindo os pressupostos descritos por Seidman, os procedimentos adotados nessa etapa envolveram a condução de uma série de três entrevistas separadas, cada uma durando cerca de 60 minutos e com um intervalo de tempo entre as mesmas. Destaca-se que a proposta original é de que haja um intervalo de três dias entre a execução das entrevistas, porém como este estudo tem caráter longitudinal, optou-se por realizá-las ao longo do processo. Por conseguinte, a primeira entrevista foi realizada no início do curso; uma segunda entrevista foi feita ao término do curso e a terceira aconteceu um mês depois.

Para que se pudesse analisar quais as influências que o curso de pós-graduação traria para a aprendizagem dos gerentes, era necessário identificar o que eles haviam aprendido antes e depois do curso. Assim, grande parte das perguntas foram repetidas nestes dois momentos, para que através de uma análise comparativa fosse identificado se as concepções e pensamentos dos gerentes sofreram alterações durante o processo.

### **Análise dos dados**

Em suma, a análise de dados em pesquisas fenomenológicas segue um processo que se inicia com a experiência vivida por outra pessoa. Essa experiência é capturada

pelo pesquisador, através de relatos normalmente obtidos por entrevistas, que são transformados em texto, produto da transcrição das mesmas. Esse texto é analisado e dele são extraídos os temas. Os temas são trabalhados e, através de um processo de síntese criativa, geram o produto final do processo, o texto fenomenológico (VAN MANEN, 1990).

Na etapa de análise dos dados o processo mais complexo e mais importante foi o da *epochè*, ou seja, foi necessário colocar em suspensão todo o conhecimento anteriormente construído. E, para que essa *epochè* fosse realizada com sucesso, houve a necessidade de uma atenção e de um cuidado muito grande ao longo de todo o processo de coleta de dados, para que as percepções e os conhecimentos possuídos pela pesquisadora não contaminassem os relatos dos entrevistados. Ou seja, em nenhum momento foram realizadas perguntas do tipo: O senhor acha importante planejar? O senhor exercita o papel de elemento de ligação? O senhor acha mais importante ter conhecimentos voltados às tarefas ou aos relacionamentos?

Todo este cuidado foi feito para que esta pesquisa não perdesse seu caráter qualitativo e interpretativo e que a visão de mundo do pesquisador e as teorias existentes sobre os temas não afetasse a visão de mundo dos entrevistados.

### **Apresentação e análise das narrativas**

A apresentação das narrativas será dividida em quatro grandes grupo: os sentimentos, as atitudes, as habilidades e os conhecimentos. Além disso, em cada segmento foram apresentadas às percepções dos entrevistados durante a primeira e durante a segunda entrevista, buscando-se evidenciar as principais alterações ocorridas.

#### **Sentimentos**

Na **primeira entrevista** observou-se que quase todos os gerentes viveram situações muito similares que refletiram sentimentos de insegurança, isolamento e crescimento pessoal decorrente dos desafios do cargo.



A insegurança foi um sentimento compartilhado pelos oito gerentes entrevistados logo que assumiram o cargo. Hill (1993), que constatou os mesmos sentimentos em sua pesquisa com gerentes iniciantes. Um dos principais motivos para tanta insegurança dos gerentes parece estar relacionado com a forma que as organizações os receberam, ou seja, a falta de um programa que insira os novos gerentes no currículo situado (GHERARDI, et.al., 1998).

Provavelmente como uma decorrência da análise anterior, de que os gerentes não tiveram alguém que os ensinasse como desempenhar suas funções, outro sentimento muito presente nos relatos foi o fato de se sentirem isolados. Barnes (1981) salienta que durante os períodos de transição, as pessoas sentem-se perdidas porque não encontram um grupo de referência bem definido, por meio do qual identifiquem os valores e as normas apropriadas. Talvez para tentar minimizar um pouco os aspectos mais negativos do trabalho gerencial, muitos dos gerentes mencionaram algumas realizações que obtiveram desde que começaram a desempenhar suas funções e, em grande parte, essas realizações demonstraram um grande crescimento pessoal decorrente dos problemas e desafios que os entrevistados enfrentaram quando tornaram-se gerentes.

McCall, et. al. (1984) afirmam que todo desenvolvimento cria uma tensão entre o que a pessoa é e o que gostaria de ser. Tal tensão acaba exigindo uma resposta adaptativa e, portanto, todo desenvolvimento acaba envolvendo um confronto com situações adversas, com obstáculos que deverão ser superados. Os autores destacam que a principal lição que sua pesquisa gerou foi a de que “o reconhecimento e a aceitação das limitações, seguida de esforço de redirecionar a si mesmo é uma das características da pessoa de sucesso em geral”.

Um aspecto interessante é que grande parte dos sentimentos mencionados acabou sendo de sentimentos negativos, ao invés de positivos, o que leva a crer que as funções gerenciais acabam gerando um grande desgaste emocional, principalmente nos primeiros meses no cargo.

A importância dos sentimentos para a eficiência gerencial é destacada por vários autores (COOPER, 1997; DAVEL; VERGARA, 2001; RYBACK, 2000 ; STEWART, 1984), porém ainda são poucos os estudos sobre o tema.

Conclusão semelhante foi encontrada por Hill (1993) no seu estudo sobre os primeiros meses de novos gerentes. A autora observou que os sentimentos de insegurança e isolamento são aspectos com os quais estes profissionais conviviam quase que diariamente em seus primeiros seis meses nos cargos. Zaleznik (1993) também aponta os desapontamentos com os quais os gerentes necessitam conviver e no estudo de Meinicke (2003) a autora também conclui que o medo é outro sentimento presente na vida dos gerentes e, através dos relatos destes, foi possível identificar que em vários momentos esse medo acabou sendo gerado por inseguranças e isolamento, informações que também corroboram com as encontradas nesta pesquisa.

Na *segunda entrevista* foi possível identificar que todos os gerentes já estavam mais seguros no desempenho de suas funções, e tinham plena consciência que suas inseguranças haviam diminuído. Quando questionados sobre quais foram os motivos que os levaram a sentirem-se mais seguros e confortáveis no cargo, os gerentes mencionaram, no mínimo três aspectos: maior experiência profissional, troca de experiências com os colegas do curso e uma maior consciência de suas limitações.

Os gerentes deste estudo, que no momento da primeira entrevista estavam a menos de seis meses no cargo, admitiram que sua insegurança diminuiu à medida que o tempo foi passando, ou seja, de forma similar à identificada no estudo de Hill (1993) constatou-se que a experiência profissional aumenta a segurança dos gerentes. Porém o curso de especialização também contribuiu, de forma direta, para a minimização da insegurança, pois através de um maior contato com pessoas que passavam por experiências profissionais semelhantes, os gerentes perceberam que as inseguranças iniciais são comuns e inerentes à nova função que passaram a exercer. Assim, percebendo que a insegurança é comum aos novos gerentes, os entrevistados sentiram-se mais tranquilos ou, conforme palavras de Daniela “mais desencanados”, o que favoreceu o crescimento

profissional e fez com que esse sentimento fosse se dissipando logo no primeiro ano de exercício gerencial.

Na primeira entrevista os oito gerentes demonstraram grande consciência da importância da atualização constante e da aquisição de novos conhecimentos, mas também se sentiam pressionados por essa imposição do mercado de trabalho. Porém, ao final do curso de especialização o sentimento era de que, mesmo sendo importante a atualização profissional, “a quantidade de novas informações é tão grande que não tem como se manter atualizado sobre tudo, o tempo todo” (Eduardo). Outra frase que exemplifica tal sentimento é a de Iara “quanto mais coisas aprendo, mais sinto que ainda tenho muito o que aprender”.

### **Atitudes**

Com as narrativas dos gerentes na *primeira entrevista* foi possível identificar certos comportamentos que eles tiveram em diversas ocasiões e quais as atitudes que tomaram.

As formas como os gerentes lidavam com a autoridade e o poder que possuíam são bem distintas. Um grande grupo considerava esses fatores como consequência natural do cargo que ocupam e outro grupo não se sentia muito à vontade em ter que cobrar e exigir de outras pessoas.

Observou-se que os gerentes não davam grande importância à autoridade e poder que possuíam e consideravam esses aspectos como decorrência natural do cargo que estavam ocupando. Inclusive nos relatos foram apontados alguns aspectos negativos de possuir autoridade como: ganhar a antipatia dos subordinados, ter que prestar contas para os superiores e justificar os “deslizes” dos funcionários, ser cobrado pelo desempenho da organização, “sentir-se andando em uma corda bamba”, ter pouco tempo para vida pessoal, aumento do estresse e das angústias (sendo estes três últimos os mais citados).

Estas informações se contrapõem as descobertas de Hill (1993). A autora observou, em sua pesquisa desenvolvida com novos gerentes, que estes profissionais “ênfatizaram os direitos e privilégios dos gerentes, em vez de suas obrigações. Foram os direitos e os privilégios – a autoridade – que os atraíram para o gerenciamento” (p.23).

Além disso, várias pesquisas empíricas sobre o tema identificaram que freqüentemente os gerentes acabam valorizando muito o poder que possuem, como pode-se observar nos estudos de Bartolome e Laurent (1988); Knights e McCabe (1999); McConnell (1987); Tansley (2002); Thorne (1987). Assim, observa-se que o pouco apego ao poder, que os gerentes entrevistados apresentaram, difere muito do comportamento padrão dos gerentes o que, de certa forma, é vantajoso, pois existe uma vasta gama de estudos sobre o poder nas organizações e, em sua maioria estes estudos acabam demonstrando as desvantagens que o excesso, concentração e mau uso do poder causam nas relações e na eficiência organizacionais (FELDAMAN, 1997; FOUCALT, 2000; MORAND, 1996; ROMME, 1999; STABLEIN, 1997).

Outro aspecto que foi identificado através das narrativas dos gerentes foi a forma como eles encaravam os problemas e os desafios que o cargo lhes trazia. Um primeiro aspecto que ficou evidente nas conversas de todos os entrevistados foi que a freqüência e a complexidade dos problemas, relativos a aspectos profissionais, aumentou após tornarem-se gerentes.

Dessa forma, as experiências vividas pelos gerentes vão ao encontro do estudo de Mintzberg (1973; 1990) sobre natureza do trabalho gerencial. Em sua pesquisa o autor identificou que havia semelhanças nas atividades desempenhadas pelos gerentes, independentemente do tipo de organização a qual pertenciam e que tais semelhanças podiam ser descritas e, termos de dez papéis predominantes no trabalho gerencial, dos quais um é o de solucionador de problemas.

Outro estudo que chegou a conclusões semelhantes foi o de Hill (1993), no qual foi constatado que os gerentes inexperientes antes de assumirem seus cargos não haviam avaliado que a ambigüidade e os conflitos eram aspectos inerentes a sua função e, portanto, ficaram extremamente surpresos com a carga de problemas que precisaram resolver.

De maneira geral, os problemas vividos pelos gerentes nos primeiros meses no novo cargo foram similares, apesar das diferentes características de suas atividades e das



empresas em que trabalhavam. Todos os entrevistados acabaram mencionando que enfrentaram problemas referentes à: falta de informações, pouca disponibilidade de recursos financeiros para poderem colocar em prática suas idéias, escassez de tempo, desconhecimento de alguns aspectos técnicos, falta de uma maior rede de contatos, pouca colaboração por parte de alguns colegas ou superiores, necessidade de tomarem decisões rapidamente, entre outros.

A forma como os gerentes encaravam os problemas sofreu alteração logo nos primeiros meses em que eles ocuparam seus respectivos cargos. Logo que precisaram enfrentar problemas mais complexos, os entrevistados lembraram-se de que passaram por momentos muito difíceis. Outro aspecto levantado por cinco gerentes é o fato de que, logo, eles se conscientizaram que nem todos os problemas que aconteciam em suas empresas deveriam ou poderiam ser resolvidos por eles.

Outra atitude comum aos entrevistados é a descoberta de que enfrentar problemas é uma grande oportunidade para o crescimento pessoal e profissional, como argumentou Eduardo “eu não me senti um fracassado (por ter que fechar a loja), muito pelo contrário, acho que sai vitorioso pois aprendi muita coisa e sei que fiz o melhor possível. Se as coisas não deram certo foi por outros motivos...”.

Observa-se que os entrevistados conseguiram se adaptar com maior rapidez aos problemas que enfrentavam do que os gerentes estudados por Hill (1993) que durante todo o primeiro ano de trabalho ainda se desgastavam muito para resolver problemas, principalmente conflitos de relacionamentos.

As atitudes dos gerentes sobre como lidar com os problemas assemelham-se aquelas consideradas como atitudes ideais por Clark e Clark (1996); McCall, et. al. (1988) e Zaleznik, (1993), pois os gerentes em poucos meses perceberam que resolver problemas é um dos principais papéis gerenciais (MINTZBERG, 1973; 1990), que ninguém se encontra livre de passar por situações difíceis e que a melhor forma de enfrentar tais situações é refletir sobre elas e ser capaz de tirar proveito das mesmas.



Quando os gerentes foram questionados sobre seus principais erros, todos admitiram que cometeram vários, mas argumentaram que esses não foram graves. Também foi possível observar uma clara distinção entre erros de natureza técnica e erros de relacionamentos. Um grupo acabou dando destaque aos erros técnicos que haviam cometido e outro menor aos erros de relacionamentos.

Da mesma forma como os gerentes passaram a encarar com naturalidade os problemas que enfrentavam, também concebiam que seus erros eram um aspecto natural da profissão que desempenhavam. Desta forma, observa-se que, ao contrário dos problemas que os gerentes tiveram que enfrentar (com natureza nos relacionamentos), os erros cometidos foram principalmente de natureza técnica. Talvez um dos principais fatos que justifica tal aspecto é o de que os entrevistados, nesta primeira entrevista, valorizavam muito as habilidades humanas em detrimento das habilidades técnicas, conforme irá ser exposto no item sobre as habilidades dos gerentes.

Estes dados contrapõem-se ao encontrados no estudo de McCall, et. al. (1984), no qual a maioria dos executivos admitiu já ter cometido pelos menos um grande erro em suas carreiras, cujas causas principais não estavam ligadas à falta de conhecimento ou a julgamentos errados, mas sim com falhas em lidar com outras pessoas, ou seja, problemas de relacionamento. Neste mesmo estudo os autores apontam fatores que ajudam os gerentes a aprender com os próprios erros: clarear os eventos, pois quando os mesmos não estão claros as pessoas não sabem do que elas devem ser responsáveis; colocar as cartas na mesa, porque quando os gerentes ignoram porque as coisas acontecem, tendem a encará-las em termos pessoais ou políticos; a postura da organização frente aos erros deve ser bem definida para que os erros não levem a criação de mitos, alimentando comportamentos de gerentes que ficam aterrorizados com riscos ou que escondem seus erros com medo de serem punidos.

Os autores concluem que a maioria dos erros não ocorre devido à falta de experiência, mas sim pela arrogância e muitos gerentes aprendem a serem mais humildes depois que aprendem a refletir sobre suas falhas (McCALL, et.al., 1984). Assim, parece que o desapego ao poder e a humildade demonstrada pelos gerentes ouvidos nesta

pesquisa acabaram sendo cruciais para que os mesmos enfrentassem melhor os problemas e aceitassem com mais facilidade os erros que cometiam. Os gerentes analisados por Silva (2000) também percebem a importância da humildade e não atribuem grande importância ao poder, dessa forma, várias atitudes deles acabaram sendo semelhantes aos dos gerentes entrevistados neste estudo.

Muitas evidências mostram que a competência interpessoal é um pré-requisito para uma carreira de gerente bem sucedida (KATZ, 1974, KOTTER, 1982, YUKL, 1998). Porém, na definição de seus papéis, os novos gerentes focalizam acentuadamente sua autoridade formal recém-adquirida e as responsabilidades da fixação de agendas. Em contraste, negligenciam sua responsabilidade por pessoas, e não por tarefas, ou seja, os novos gerentes, em geral, definem suas novas posições por suas responsabilidades, não por seus relacionamentos. (Hill, 1993).

Mas, com os gerentes entrevistados ocorreu o contrário. Se, de uma maneira positivista, quantificasse-se o tema que mais emergiu nas entrevistas, estes sem dúvida seriam o da importância do relacionamento com outras pessoas no ambiente de trabalho. Esses relacionamentos ocorrem com diversos grupos de pessoas, divididos aqui em: superiores, colegas de trabalho, sócios e subordinados. E alguns gerentes ressaltaram a significativa presença e apoio que receberam da família.

Um aspecto que é importante destacar, conforme será mais explicitado a seguir, é que os principais problemas de relacionamento não ocorreram com superiores ou com subordinados, como enfoca grande parte da literatura sobre o tema. Os principais e mais graves conflitos foram com os sócios e em seguida com alguns colegas. Novamente os gerentes desta pesquisa procederam de forma distinta dos gerentes estudados por Hill (1993), para os quais aprender a delegar foi talvez o desafio mais difícil que os gerentes enfrentaram no gerenciamento da atuação dos subordinados.

Como os problemas de relacionamento com os subordinados não foram muitos, os gerentes conseguiram solucioná-los sem maiores dificuldades. Ou seja, os novos gerentes, talvez pelo fato de estarem a pouco tempo no cargo e ainda manterem as

lembranças da época em que eram funcionários, conseguiam colocar-se no lugar de seus subordinados, agindo, assim de acordo com o que Yukl (1998) chama de comportamentos específicos para gerenciar relações.

Um aspecto bem interessante percebido nos relatos dos gerentes sobre seus relacionamentos com os funcionários foi o de que a grande maioria deles tem consciência da importância de ter paciência de escutar e de ser um bom ouvinte. Essa é uma ferramenta gerencial muito importante (HILL, 1993; YUKL, 1998) para gerenciar relações e promover uma comunicação efetiva.

Hill (1993) identificou que a formação de relacionamentos efetivos com seus subordinados foi sem dúvida, a mais difícil tarefa enfrentada pelos novos gerentes, fato que não ocorreu com os gerentes dessa pesquisa. Provavelmente uma das principais justificativa para tanto se encontra na seguinte observação que Fernanda fez: “Eu não assumi a chefia e me enclausei atrás da minha mesa, não mudei o meu jeito de ser, continuo dando risada, dizendo besteira, fazendo piada, continuo a mesma pessoa”. Ou seja, conforme já descrito na análise das atitudes dos gerentes frente ao poder do cargo, os entrevistados não enfatizaram a importância da autoridade que obtiveram quando se tornaram gerentes, mas a consideravam como consequência natural do cargo que ocuparam.

Um problema usual dos gerentes foi a falta de tempo para executar todas as tarefas que lhes são exigidas. Essa descoberta assemelha-se à de Hill (1993) que identificou que os novos gerentes ficam impressionados com a implacável carga de trabalho e com o ritmo da tarefa gerencial. Mintzberg (1973) já havia identificado este aspecto importante do trabalho gerencial e sobre o assunto comentou que “devido à natureza não estanque de seu trabalho, o gerente sente-se compelido a realizar uma quantidade enorme de trabalho, a um ritmo incessante. Sobra pouco tempo livre e as pausas são raras” (p.51).

Mas, através dos relatos observou-se que logo os gerentes conseguiram lidar melhor com essa sobrecarga e passaram a administrar melhor o seu tempo. Quando se trata da sobrecarga de trabalho gerencial, vários estudos pregam exatamente um

comportamento semelhante a este (HARPER, 1980; HEANEY, 2001; HILL, 1980; HUMBLE, 1980), ou seja, os gerentes precisam aprender a administrar seu tempo ou, conforme propõe Kotter (1982) criar agendas.

Apesar de terem pouca experiência no cargo, os gerentes já se davam conta de que é fundamental terem um tempo disponível para o lazer, ou seja, “não é possível pensar 24 horas por dia em trabalho”, conforme falou Eduardo. Uma atitude comum aos gerentes era a de evitar, ao máximo, levar trabalho para casa. Outra atitude partilhada pelos oito entrevistados foi a de não abrir mão dos momentos de lazer. Essa postura é contrária a dos gerentes estudados por Hill (1980), o autor identificou que a uma forte tendência entre os gerentes de abrirem mão de sua vida pessoal por causa da profissão.

A postura destes gerentes também é contrária a dos gerentes pesquisados por Mintzberg (1973), pois em seu estudo a autor concluiu que “os gerentes superiores, em particular, não conseguem fugir de seu trabalho depois de dedicar-lhes horas, porque ainda levam trabalho para casa e porque seu pensamento tende a estar no trabalho durante grande parte de seu tempo livre” (p.51). Outros estudos que encontraram dados semelhantes aos de Mintzberg (1973) e, portanto são contrários aos desta pesquisa são os de Harper (1980) e Humble (1980).

Uma descoberta bem interessante foi a forma como os gerentes decidiam. Todos eles mencionaram que não possuíam nenhum processo consciente de tomada de decisão e que usualmente acabavam tendo por base a sua experiência e sua intuição. Outra atitude demonstrada por todos os entrevistados é a de que “quando as decisões são mais séria e mais importantes, fico mais tempo pensando, mas quando são sobre coisas do cotidiano, decido na hora” (Carla).

Também foi observado, em todos os relatos, que os gerentes acabavam não tendo muito tempo para tomar decisões e o principal argumento parece ser o fato de que “estamos sempre apagando incêndios” (Eduardo). Observa-se que essa mesma expressão foi mencionada por mais quatro gerentes e acaba resumindo um aspecto bem interessante observado nos relatos das primeiras entrevistadas dos gerentes com pouca experiência, o



de que suas posturas acabam sendo quase que exclusivamente reativas, ao invés de serem gerentes pró-ativos, preocupados com antecipar as mudanças ao invés de terem que se adaptar a elas.

Salienta-se que na pesquisa de Hill (1993) feita com gerentes americanos a expressão “apagar incêndio” também foi mencionada por muitos deles, o que acaba denotando que a postura reativa parece ser uma tendência em gerentes com pouca experiência, independente do seu ramo de atuação, tipo e tamanho de organização na qual atuam e, até mesmo, nacionalidade desses profissionais.

Na *segunda entrevista* observou-se que a única atitude que realmente sofreu alteração diz respeito ao processo de tomada de decisão. Nas primeiras entrevistas, os gerentes demonstraram que não possuíam nenhum processo consciente de tomada de decisão e que usualmente acabavam tendo por base a sua experiência e sua intuição. Além disso, suas atitudes eram exclusivamente reativas ao invés de serem pró-ativas. Porém, através do curso de especialização, os gerentes (com exceção de Gabriela) começaram a compreender a importância de atitudes mais ativas.

Os gerentes mudaram um pouco sua atitude sobre o uso de poder e autoridade, passando a utilizá-los para a construção de alianças, o desenvolvimento de influências e a construção de confiança. Dessa forma, os gerentes passaram a agir de forma semelhante ao que propõem os estudos de Bachmann (2001); Cohen e Bradford (1989); Fiol, et. al. (2001); Yulk e Taber (1983).

## **Habilidades**

### **Habilidades propostas por Mintzberg**

Na segunda entrevista pode-se perceber que os gerentes haviam tomado maior consciência da vasta gama de habilidades que precisava desenvolver. Fazendo uma breve retrospectiva das habilidades mencionadas e utilizadas pelos gerentes na *primeira entrevista*, antes de iniciarem o curso de especialização, identificou-se que eles valorizavam as habilidades de liderança e de relacionamento com colegas, procurando sempre desempenhar um papel de líder. Os gerentes, de certa forma, percebiam a



importância das habilidades empreendedora e de gerenciamento de conflitos, mas tinham grandes dificuldades de colocá-las em prática. Por fim, identificou-se que eles não davam muita importância às habilidades de processamento de informação e introspecção e, praticamente ignoravam as habilidades de alocação de recursos e tomada de decisões.

Após a *segunda entrevista*, os gerentes continuaram a dar grande valorização à habilidade de liderança e voltaram a considerá-la como a mais importante. Os oito gerentes destacaram a importância de ser líder e, novamente, cinco deles (com exceção de Fernanda, Iara e Eduardo) voltaram a utilizar e considerar gerente como sinônimo de líder.

A habilidade de relacionamento com colegas novamente recebeu destaque de todos os gerentes, mas agora eles começaram a compreender a importância de fazer um melhor uso do poder e autoridade, canalizando-os para a construção de alianças, o desenvolvimento de influência e a construção de confianças. O principal motivo para tanto, como já foi mencionado nas atitudes, foi o entendimento de que ser gerente é uma posição de dependência do trabalho e da cooperação dos outros.

Novamente a habilidade de resolver conflitos entre as pessoas da organização foi considerada importante por seis gerentes, porém somente dois sentem-se confortáveis nessa posição. Os outros entrevistados têm uma preocupação em comum: “Fico com medo que as pessoas levem as coisa para o lado pessoal e que pensem que eu me posicionei a favor de alguém porque não gosto do outro” (Daniela); “isso sempre me preocupou, tenho medo de ‘dar a cara para bater’ e confesso que até hoje não sei lidar bem com isso” (Fernanda).

Após o curso os gerentes começaram a perceber a importância das habilidades de processamento de informações. Anteriormente somente Daniela e Ana apontaram que fazia parte de seu trabalho disseminar informações, já na segunda entrevista os oito gerentes destacaram que têm responsabilidade por transmitir informações. Outro aspecto que foi desenvolvido e mencionado por quatro entrevistados é o da importância de selecionar as informações.

A habilidade de introspecção também sofreu leve alteração. Os gerentes ainda admitem que não utilizam a reflexão em seus ambientes de trabalho, mas começaram a perceber, através das aulas, a importância de tentar refletir e debater sobre os fatos ocorridos na empresa e suas conseqüências futuras. Eduardo e Fernanda foram os gerentes que mais demonstraram essa consciência, exatamente como ocorreu na primeira entrevista.

A habilidade de alocar recursos não sofreu alteração, pois novamente os gerentes demonstraram que somente utilizam a administração do tempo e não buscam obter ou distribuir outros tipos de recursos.

Uma das principais alterações foram identificadas na habilidade empreendedora, mas não se refere ao fato de se tornar empreendedor, mesmos porque Eduardo, Carla, Iara, Fernanda e Beatriz consideram que o empreendedorismo é uma característica pessoal, ou seja, “a pessoa tem que nascer com esse tino para os negócios, ter vontade de abrir o seu próprio negócio” (Eduardo). Na primeira entrevista somente Daniela havia demonstrado ter características empreendedoras, mas, na segunda entrevista, Carla demonstrou ter vontade de abrir uma micro empresa e Gabriela descobriu-se surpresa por estar se sentindo confortável como empresária.

A principal evolução, porém, foi quanto ao entendimento da importância do micro e do macro ambiente no desempenho organizacional. Na primeira entrevista somente as três pessoas formadas em administração (Fernanda, Iara e Beatriz) e Eduardo haviam mencionado esse aspecto. Mas, os outros quatro entrevistados deixaram bem claro que, por causa do curso de especialização, começaram a compreender que o sucesso de uma empresa depende também de variáveis externas e não controláveis.

Outro grupo de habilidades que sofreu grande modificação foi a tomada de decisão, pois os gerentes passaram a compreender a importância da utilização de métodos mais sistemáticos e racionais, conforme foi exposto no item sobre mudança de atitudes.

### Habilidades propostas por Katz

Na *primeira entrevista*, sem sombra de dúvidas as habilidades que os gerentes consideraram ser mais importante para o seu trabalho estão enquadradas no grupo de habilidades humanas. Todos os gerentes mencionaram inúmeras vezes suas preocupação com o trabalho em equipe, comprometimento e motivação dos funcionários, boa comunicação, entre outros aspectos. E quando perguntados sobre quais fatores consideram ser fundamentais para o sucesso gerencial, novamente foram mencionados quase que exclusivamente aspectos humanos.

De certa forma foi surpreendente apenas quatro gerentes terem mencionado a importância das habilidades técnicas, um aspecto crucial para o bom desempenho gerencial. Desses quatro gerentes, três são formados em administração (Fernanda, Iara e Beatriz) e Eduardo já havia feito um outro curso de especialização voltado para a área de gerência.

Por fim, destaca-se que somente três entrevistados mencionaram certa preocupação com a habilidade conceitual (Eduardo, Fernanda e Beatriz) isto é, ter a capacidade de visualizar a organização ou a situação como um todo, buscando compreender todas suas relações e implicações. Eduardo mencionou a importância de entender todos os desdobramentos de uma decisão, pois “às vezes você acaba tomando uma decisão numa ponta da empresa, por exemplo, aumentar os descontos, e não se preocupa com as consequências que isso terá na outra ponta, como nas entradas de caixa para pagar as dívidas”. Beatriz e Fernanda mencionaram preocupação em terem maior e melhor relacionamento com os outros departamentos das instituições onde trabalham, pois com disse Beatriz “o pessoal da fábrica já tem um certo sentimento de inferioridade e se você os trata com desprezo as coisas tendem a piorar” e Fernanda argumentou que “como a instituição é grande acaba tendo uma série de desperdícios, simplesmente pela falta de integração e comunicação entre os departamentos”.

Analisando-se essas informações constata-se que apenas os gerentes que tiveram uma formação em gestão têm conhecimento da existência e da importância de outros

grupos de habilidades. A maioria dos entrevistados salientou as habilidades humanas e nem sequer mencionou outras habilidades necessárias a um bom gerente.

Dessa forma, os dados obtidos acabam confrontando-se com os de Hill (1993), pois a autora identificou que os novos gerentes, em geral, negligenciam sua responsabilidade por pessoas, e não por tarefas, ou seja, eles definem suas novas posições por suas responsabilidades, não por seus relacionamentos. Ou seja, eles atribuem maior importância às habilidades técnicas do que às humanas.

Na *segunda entrevista*, em consonância com as alterações ocorridas nas habilidades propostas por Mintezberg (1973), observou-se que o grupo de habilidades proposto por Katz (1974) também sofreu alterações.

As habilidades humanas continuam sendo as mais valorizadas, mas todos os gerentes citaram a importância de habilidades técnicas e somente Gabriela e Carla não mencionaram as habilidades conceituais.

### **Conhecimentos**

Como o trabalho gerencial é altamente mutável e dinâmico, os conhecimentos que os gerentes necessitam adquirir acabam sendo os mais variados. Assim, existem diversas formas de categorizar tais conhecimentos.

Para exemplificar algumas dessas classificações, citam-se os trabalhos de La Paro (1991) que identificou três domínios de aprendizagem gerencial (sobre si mesmos, sobre a organização e sobre o trabalho), o estudo de Akin (1993) apresentou cinco categorias (habilidades interpessoais, habilidades analíticas, habilidades de comunicação, conhecimento do trabalho, conhecimento das normas organizacionais e autoconfiança) e Spender (1994) evidenciou quatro propriedades: conhecimento local, conhecimento analítico, autoconhecimento e conhecimento contextual. Como no presente estudo optou-se por trabalhar em separado com os três componentes das competências gerenciais (atitudes, habilidade e conhecimentos), será utilizada a distinção de conhecimentos gerenciais proposta por Yukl (1998), a qual considera que um gerente necessita ter conhecimentos voltados às tarefas e conhecimentos voltados às relações.



Na ***primeira entrevista*** os conhecimentos identificados foram:

#### Conhecimentos voltados às tarefas

Os conhecimentos voltados às tarefas são aqueles essenciais para a perfeita realização dos objetivos organizacionais. Segundo Yukl (1998), por muitas décadas, esses foram os únicos aspectos considerados pelas organizações na busca de efetividade organizacional e tais comportamentos eram tratados de maneira simplista. Hoje, postula-se que os mesmos continuem sendo levados em consideração, mas em consonância com os conhecimentos necessários para gerenciar pessoais.

Neste grupo foram identificados os seguintes conhecimentos: planejar, organizar, controlar, administrar estoques, gerenciamento financeiro, processos organizacionais, conhecer o mercado, leis trabalhistas, estoques e compras, previsão de vendas, contatos externos.

Analisando-se independentemente cada um dos conhecimentos voltados às tarefas, constatou-se que o planejamento foi o mais mencionado (por sete gerentes), seguido da organização (cinco gerentes) e de controle (quatro gerentes). O próximo conhecimento mais citado foi o processo organizacional, mencionado por três gerentes. Citados duas vezes estão os conhecimentos sobre estoques e compras, gerenciamento financeiro e leis trabalhistas. O conhecimento menos citado, somente por Beatriz, foi sobre previsão de vendas.

Observa-se que a natureza do trabalho de cada gerente era bem variada, pois os mesmos trabalhavam em organizações totalmente diferentes, algumas micro outras grande; algumas privadas, outras públicas; que possuíam ramos de atuação totalmente distintos. Além do mais, alguns gerentes desempenhavam atividades quase que exclusivamente da área de marketing, outros quase que exclusivamente da área de recursos humanos e outros era generalistas.

Ou seja, as tarefas que os gerentes precisavam executar eram muito distintas e, portanto, não foi surpresa o fato de que os conhecimentos voltados às tarefas foram mais diversificados do que os voltados às relações.



### Conhecimentos voltados às relações

Para qualquer gerente ser efetivo, é fundamental que desenvolva laços de cooperação com seus pares, superiores e subordinados, pois o resultado de seu trabalho dependerá da soma dos esforços de quem o auxilia. Desta forma, quando mais forte for o grau de dependência entre esforço individual e resultado global do gerente, maior deve ser sua preocupação em desenvolver e, principalmente, manter relações de cooperação. Para tanto, ele precisa ter conhecimentos voltados às relações. (YUKL, 1998)

Neste grupo foram destacados os seguintes conhecimentos: reconhecer, recompensar, apoiar, comunicar e coordenar e incentivar o trabalho em equipe. Os conhecimentos sobre relações foram bem mais citados. Todos os gerentes mencionaram terem conhecimento sobre a importância e as formas de se recompensar e reconhecer o trabalho e esforço dos outros.

Seis gerentes mencionaram o conhecimento de apoiar iniciativas alheias. Esse mesmo número citou a importância de uma comunicação efetiva e as formas que utilizam para obtê-la. Por fim, quatro gerentes mencionaram que incentivam o trabalho em equipe.

O principal ponto observado sobre os conhecimentos que os gerentes possuíam antes de iniciarem o curso de pós-graduação é o de que houve uma nítida preferência pelos conhecimentos voltados às relações, fato que acaba corroborando com as informações obtidas sobre a supremacia das habilidades humanas sobre as habilidades técnicas.

Na *segunda entrevista*, observou-se:

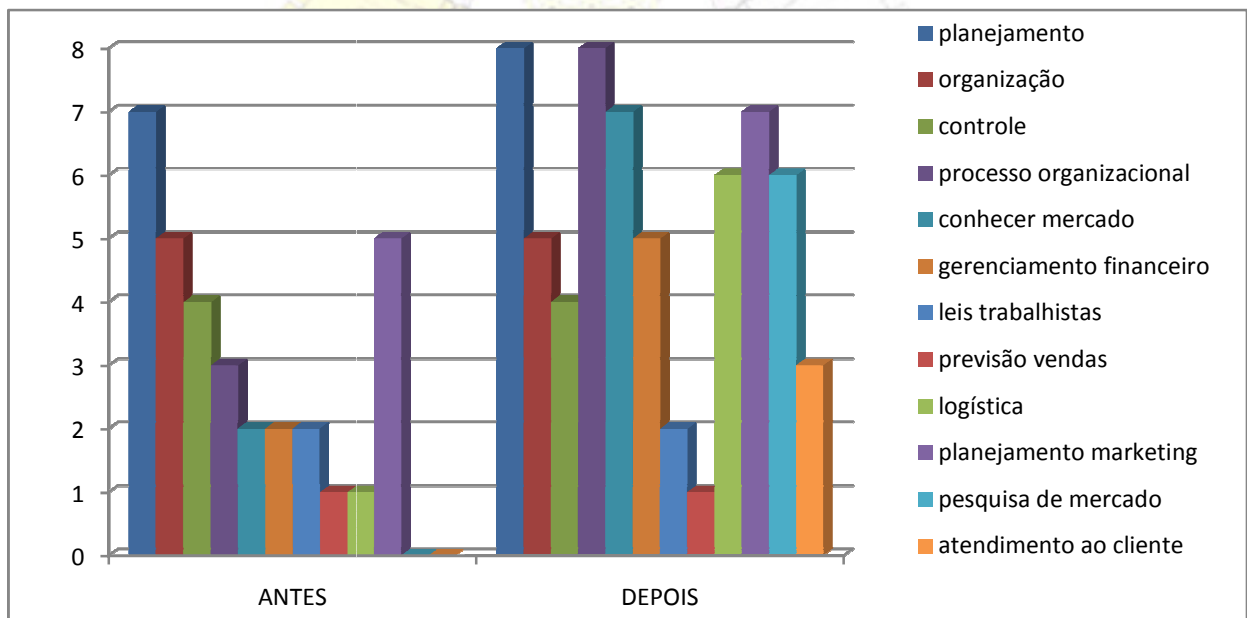
#### Conhecimentos voltados às tarefas

Todos os conhecimentos apresentados na primeira entrevista foram novamente mencionados. Os conhecimentos sobre organização, controle, leis trabalhistas, estoques e compras e previsões de venda não sofreram alterações. Porém alguns destes conhecimentos (figura 01) tiveram um incremento de importância ou passaram a ser compartilhados por mais pessoas, conforme destacado a seguir:

- Planejamento: O planejamento era uma atividade muito pouco colocada em prática pelos gerentes. Apesar de ter sido mencionado por quase todos os gerentes (menos por Gabriela), na primeira entrevista somente Ana e Iara mencionaram que realmente utilizavam esse conhecimento. Mas, durante o curso os gerentes aprenderam a importância do planejamento e todos mencionavam que estão tentando planejar suas ações.
- Processos da organização: Conhecer a estrutura da empresa e como são os processos organizacionais tinha sido mencionado apenas por três gerentes (Carla, Fernanda e Iara), mas na segunda entrevista os oito gerentes demonstraram este tipo de conhecimento.
- Conhecimento do mercado: ter necessidade de conhecer o mercado, ou seja, perceber que variáveis macro e micro ambientais afetam o desempenho da empresa foi um dos conhecimentos que mais teve evolução durante o período do curso. Na primeira entrevista somente Eduardo e Daniela, mencionaram esse fato. Já na segunda entrevista, apenas Carla não demonstrou ter adquirido tal conhecimento.
- Gerenciamento financeiro: Saber gerir bem os poucos recursos financeiros que a empresa dispõe foi um aspecto mencionado por cinco pessoas. Destaca-se que, na primeira entrevista, somente Gabriela e Eduardo mencionaram este conhecimento. Além disso, das três entrevistadas que não mencionaram essa preocupação, duas trabalham em instituições públicas e não gerenciam recursos financeiros.
- Gestão de estoques: Na primeira entrevista somente Eduardo mencionou a importância de gerenciar estoques. Durante o curso, os gerentes descobriram a logística empresarial e entraram em contato com termos como *just-in-time* e *MRP*. Iara, Beatriz e Fernanda que eram formadas em administração enfocaram que esses aspectos podem ser considerados como a principal coisa nova vista no curso.
- Planejamento de Marketing: Dois entrevistados (Carla e Eduardo) admitiram que desconheciam os procedimentos necessários para a realização de um planejamento de marketing e as outras cinco entrevistadas disseram que durante o curso reviram esses conteúdos que tinham aprendido na graduação. Assim, quase todos os gerentes (exceto

Gabriela) terminaram o curso de especialização “tendo uma certa idéia de como fazer um planejamento de marketing” (Carla), mas parece que eles não se sentem confiantes para realmente fazer um planejamento, como disse Eduardo: “sei o que é, como fazer, mas não tenho condições de fazer porque acho que os conteúdos ficaram um pouco superficiais”.

- Pesquisa de Marketing: “Fazer uma pesquisa de mercado pode ser trabalhoso, mas não é difícil”, foi a frase de Eduardo sobre esse assunto. Além dele, Carla e Gabriela mencionaram que durante o curso aprenderam como fazer uma pesquisa de marketing.
- Atendimento ao cliente: Fernanda, Carla e Gabriela demonstraram, em suas narrativas, que aprenderam a importância do bom atendimento aos clientes para o sucesso organizacional e para um trabalho gerencial eficiente;



**Figura 1 – Evolução dos conhecimentos voltados às tarefas**

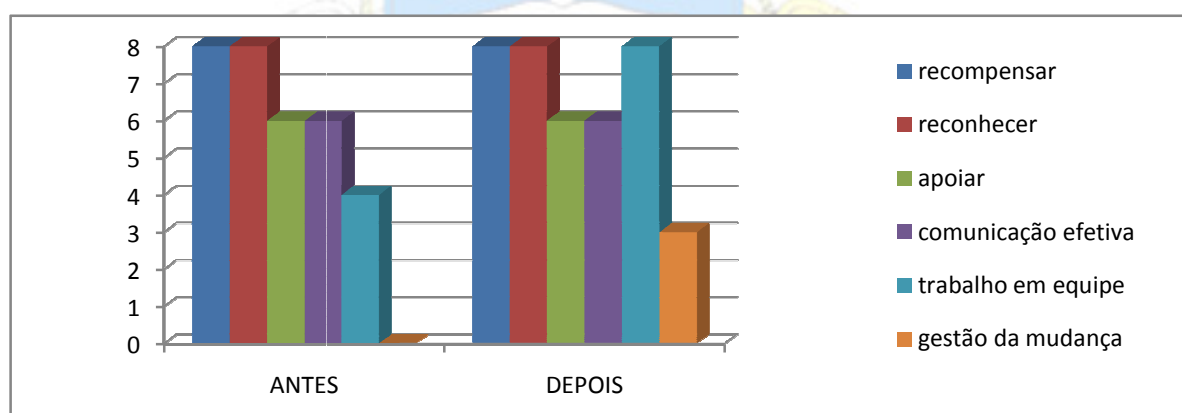
Fonte: elaborado pelo autor

#### Conhecimentos voltados às relações

No que se refere aos conhecimentos voltados às relações (figura 02), destaca-se que não houve alteração nas questões referentes a: reconhecer, recompensar, apoiar e

comunicar. Ou seja, todos estes aspectos foram extremamente valorizados na primeira entrevista e continuaram sendo importantes para os entrevistados. Houve alteração no quesito coordenar equipe e o único conhecimento novo que foi relevante é a gestão do processo de mudança.

- **Coordenar equipe:** Ocorreu um aumento de pessoas que sabem da importância de coordenar e incentivar o trabalho em equipes. Na primeira entrevista quatro gerentes (Ana, Daniela, Carla e Beatriz) demonstraram ter e colocar em prática tal conhecimento. Depois do curso de especialização os outros quatro gerentes também demonstraram ter adquirido tal conhecimento.
- **Gestão do processo de mudança:** Eduardo, Ana e Daniela mencionaram a importância dos gerentes iniciarem e acompanharem os processos de mudança que levarão ao sucesso organizacional. A aquisição deste conhecimento vai ao encontro do comportamento mais pró ativo que os gerentes demonstraram quando mencionaram a importância do processo de decisão ser mais racional e do abandono de atitudes apenas reativas.



**Figura 2 – Evolução dos conhecimentos voltados aos relacionamentos**

Fonte: elaborado pelo autor

### Considerações Finais

Este estudo longitudinal tinha como propósito principal identificar que tipos de alterações uma curso de PGLS traria para gerentes, com pouca experiência profissional,

no que se referia aos seguintes aspectos: sentimentos, atitudes, habilidades e conhecimentos.

Quanto à evolução dos *sentimentos*, observou-se que, ao final do curso de especialização, houve uma diminuição na insegurança e o surgimento de um novo sentimento ligado à tomada de consciência da limitação do conhecimento que possuíam.

A única *atitude* que realmente sofreu alteração diz respeito ao processo de tomada de decisão, pois os gerentes identificaram a importância de atitudes pró-ativas e começaram a buscar métodos mais sistemáticos para pautar suas decisões. Ocorreu, também, uma pequena mudança no uso do poder e autoridade, buscando tirar maiores vantagens destes fatores, através da construção de redes de relacionamentos.

Quanto ao conjunto de *habilidades* gerenciais, observa-se que os entrevistados, após o curso, mantiveram suas preferências sobre as habilidades de liderança e não perceberam a importância de resolver conflitos e alocar recursos. As percepções dos entrevistados sofreram poucas alterações sobre as habilidades de construir redes de contato, processamento de informações e de introspecção. Somente em dois grupos de habilidades foi possível identificar uma clara modificação: habilidade de empreendedor, pois os gerentes começaram a perceber a importância e influência do ambiente externo em suas empresas; e a habilidade de tomada de decisão que passou a ser mais sistemática e planejada. Assim, as habilidades gerenciais, segundo a classificação de Mintzberg (1973), sofreram poucas alterações com o curso de pós graduação. Já, quando se utilizou a classificação de Katz (1974), as alterações foram mais significativas: num primeiro momento os gerentes praticamente só concebiam a importância das habilidades humanas, com poucas exceções, e, ao final do curso, apesar de continuarem dando maior importância a estas habilidades, também identificaram a grande importância das habilidades técnicas. Porém somente quatro gerentes mencionaram as habilidades conceituais, ou seja, a evolução nesse sentido foi muito pouco.

O grupo dos *conhecimentos* foi o que sofreu maior mudança, pois ocorreu uma ampliação nos conhecimentos dos gerentes, bem como uma maior atenção a alguns



conhecimentos que até então estavam sendo negligenciados. No grupo dos conhecimentos voltados às tarefas, surgiram conhecimentos que não haviam sido mencionados anteriormente como: logística, planejamento de marketing, pesquisa de mercado e atendimento aos clientes. Ocorreu também uma real valorização da importância do planejamento. Já no segundo grupo, os entrevistados voltaram a mencionar os conhecimentos de reconhecer, recompensar, apoiar e comunicar como sendo extremamente importantes e utilizados pelos mesmos. O conhecimento de coordenar equipe sofreu um significativo incremento e os gerentes adquiriram o conhecimento de gestão do processo de mudança. Assim, constatou-se que o curso serviu para que os entrevistados aprimorassem seus conhecimentos no que diz respeito a executar as atividades gerenciais, mas continuaram a dar maior importância aos conhecimentos sobre relacionamentos.

O problema de pesquisa proposto neste estudo era: ***Compreender qual o impacto que a educação formal, através de um curso de pós-graduação lato sensu, tem na aprendizagem gerencial.*** Ao final do trabalho é possível responder que a educação formal, através de um curso de especialização, teve como principais reflexos na aprendizagem dos gerentes com pouca experiência os seguintes aspectos: alguma ampliação em suas habilidades e valorização de outras; a aquisição de novos conhecimentos (principalmente conhecimentos voltados às tarefas); e poucas mudanças de atitude.

Desta forma, este trabalho buscou contribuir para uma área ainda carente de pesquisas que é o da mensuração do real ganho que a educação (formal ou informal) gera no aprendizado gerencial e profissional. Além disto, salienta-se a importância de estudos longitudinal sobre o tema, pois se acredita que trabalhos sobre a aquisição do conhecimento ou desenvolvimento de competências só podem ser realizados através de análises comparativas.

## Referências

- AKIN, G. Varieties of managerial learning. **Health Administration Education**, v.11, n.2, p.161-177, 1993.
- ALCAPADINI, R. BRESLER, R. MacDonalldização do ensino. **CartaCapital**, p.20-24, 10 de maio 2000.
- BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organization relations. **Organization Studies**, v.22, n.2, p.337-367, 2001.
- BARNES, L. Managing the paradox of organizational trust. **Harvard Business Review**, p.107-116, 1981.
- BARTOLOME, F.; LAURENT, A. Mangers. **Personnel Journal**, v.67, n.10, p.72, Oct 1988.
- BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho. In ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- COHEN, A.; BRADFORD, D. Influence without authority. **Organizational Dynamics**, v.17, n.3, p.4-17, 1998.
- COOPER, R. K. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FELDMAN, S. The revolt against cultural authority. **Human Relations**, v.50, n.8, p.937-11997.
- FIOL, M.; O'CONNOR, E.; AQUINIS, H. All for one and one for all? **Academy of Management Review**, v.26, n.2, p.224-243, 2001.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 15 ed. Rio de Janeiro: Graal, 2000.
- FOX, S. Debating management learning. **Management learning**, v.25, n.1, p.83-93, 1994.

GHERARDI, S; NICOLINI, D; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

HARPER, S. Time: managing the most mismanaged resource. **Managerial Planning**, v.29, n.1, p.27, 1980.

HEANEY, L. A question of management: conflict, pressure and time. **The International Journal of Educational Management**, v.15, n.4/5, p.197, 2001.

HILL, L. **Novos Gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HILL, R. Must work success be bought at the cost of private life? **International Management**, v.35, n.1, p.21, 1980.

HUMBLE, J. Time and top man. **Chief Executive**, London, p.23, feb 1980.

KANTER, R. The new managerial work. **Harvard Business Review**, p.13-20, 1994.

KATZ, R. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, p.23-35, 1974.

KNIGHTS, D.; McCABE, D. Are there no limits to authority? **Organization Studies**, v.20, n.2, p.197-225, 1999.

KOTTER, J. What effective general managers really do. **Harvard Business Review**, v. 60, n. 6, p.156-167, 1982.

LA PARO, M. E. **Health e midle managers** : what and how they learn. 1991. Tese (Doutorado). New York: Columbia University, 1991.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning**. Cambridge: Cambridge Press, 1991.

McCALL, M.; LOMBARDO, M.; MORISSON, A. **The lessons of experience**: how successful executives develop on the job. Cap 4. New York: The Free Press, 1984.

McCONNELL, C. Authority and the supervisor. **The Health Care Supervisor**, v.6, n.1, p.78,

1987.

MEZIROW, J. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

PERRENOUD, P. **Construire des Compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs?**  
<http://www.ordp.vsnet.ch/ResNov98/Dos-Perrenoud.html>.

MEINICKE, D. **O medo na gerência**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, H. The manager's job. **Harvard Business Review**, p.163-176, mar-apr 1990.

\_\_\_\_\_. **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins Publishers, 1973.

MORAND, D. Dominance, deference, and egalitarianism in organizational interaction. **Organization Science**, v.7, n.5, p.544, 1996.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, Mississippi State, v.5, n.4, p.491-500, 1980

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional. In: EASTERBY-SMITH, et al. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001. p.41-63.

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

RODRIGUES, S. B. De fábrica a lojas de conhecimento. In: FLEURY, M.; OLIVEIRA Jr, M. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001, p.86-117.

ROMME, G. Domination, self-domination and circular organizing. **Organization Studies**, v.20, n.5, p.801-823, 1999.



RUAS, R. **A Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações**. Documento Preliminar, PPGA/UFRGS, POA, Mimeo, 2 Versão, 32 p., 2001b.

RYBACK, D. **Emoção no local de trabalho**. São Paulo: Cultrix, 2000.

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work. **The Academy of Management**, v. 43, n. 1, February, 2000, p. 9-25.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research**. New York: Teachers college press, 1997.

SCHÖN, D. **Educando o profissional reflexivo**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SILVA, M. A. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M.; OLIVEIRA, Jr., M. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001, p.27-49.

STABLEIN, R. Resistance and power in organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.42, n.4, p. 824, 1987.

STEWART, R. The nature of management? A problem for management education. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.21, n.3, p.323-330, 1984.

TANSLEY, C. Management lives: power and identity in work organisations. **Industrial Relations Journal**, v.33, n.1, p.86, 2002.

VAN MANEN, M. **Researching lived experience**. New York: New York Press, 1990.

WOOD Jr, T; PAULA, A. *Pop-management*. In ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

ZALEZNIK, A. Managers and leaders: are they different? **Harvard Business Review**, v.55, n.3, p.67- 78, 1993.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

\_\_\_\_\_.; TABER, T. The effective use of managerial power. **Personnel**, v.60, n.2, p.37-44, 1983.

