

### Resenha de Livro

Silva, Anielson Barbosa da. *Como os Gerentes Aprendem?*  
São Paulo: Saraiva, 2009.

## Experiência, Complexidade, Emoção e Prática Gerencial

**Lucimeiry Batista da Silva**

Departamento de Administração – Universidade Federal da Paraíba - Brasil

O livro *Como os Gerentes Aprendem?* traz um panorama geral sobre a pergunta título. A pergunta no título pode atrair o leitor pela busca de respostas fáceis e imediatas, talvez até confundi-lo com um “livro de autoajuda” para gerentes. Embora essa expectativa não seja atendida, o leitor não ficará frustrado, pois o livro tem uma abrangência muito maior. Não apenas responde à questão título como leva o leitor a uma viagem de aprofundamento sobre o desenvolvimento desses profissionais.

O autor discute de forma ampla a aprendizagem profissional e traça um perfil do tipo de gerente que todo CEO gostaria de contratar. Questões como: a experiência adquirida no fazer, a complexidade das ações, as emoções pessoais, as emoções dos gerenciados (que devem ser matéria-prima do gerente em seu trabalho) e, principalmente a reflexão dos gerentes sobre o contexto em que atuam, são minuciosamente tratadas pelo autor. E esse é um diferencial da obra do Professor Anielson Barbosa da Silva.

Neste livro, os gerentes não são tratados como peças na engrenagem empresarial, que devem automatizar suas ações para dar mais lucro às empresas. Ao contrário, o autor trata os gerentes como pessoas, capazes de sofrer, ter medo, se envolver emocionalmente, que têm famílias, que precisam conciliar a relação trabalho-vida pessoal e principalmente coloca uma lente de aumento sobre as reflexões que o trabalho de gerente suscita e como eles aprendem com elas.

A revisão da literatura existente evidencia que há um crescente interesse pelo estudo da aprendizagem nas organizações (Senge, 2009; Kuniyoshi, 2008; Sadler, 2001; Prange, 2001; Easterby-Smith & Burgoyne Araujo, 2001; Starkey, 1997), assim como pelo aprendizado desenvolvido pelos indivíduos inseridos nelas, tanto em nível internacional (Schulz, 2008; Connolly, 2006; Schön, 2000; Tamkin & Barber, 1998; Fox, 1997; Kolb, 1997; Chanlat, 1996; Marsick, 1990) quanto nacional (Silva, 2009; Silva, 2008; D'Amelio, 2007; Reis, 2007; Souza, 2007; Melo, 2005; Lucena, 2001; Moraes, 2000; Kolb, 1997; Kim, 1993).

O livro traz uma mistura de teoria e prática, ou melhor dizendo, une as duas numa espécie de “teoria-prática”. Não é uma obra apenas teórica, interessa de forma completa e didática a

professores e estudantes da área, mas pode levar todo e qualquer profissional que lida com pessoas e processos a reflexões e aprendizados novos, assim como a identificarem-se com os argumentos utilizados pelo autor. O professor Anielson ainda incorpora aspectos sobre a reflexão na dimensão da contribuição para o entendimento de que “as diferenças individuais e o autoconhecimento influenciam a aprendizagem de gerentes” (Silva, 2009, p. 163).

O autor considera ainda que não existe uma condição *sine qua non* entre educação e aprendizagem, somente ocorrendo esta conexão quando se dá a interação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho. E a partir desta reflexão conclui que “compatibilizar educação, desenvolvimento de competências e prática gerencial contribui para um efetivo processo de aprendizagem gerencial” (p. 156).

A relação entre fazer e aprender é um ato contínuo, caracterizando o processo de aprendizagem como algo que ocorre em ação. Para McGill & Brockbank (2004, p. 12), a “aprendizagem-em-ação também reflete o crescimento do reconhecimento que a aprendizagem e o desenvolvimento podem ser apoiados por um contexto social no qual a aprendizagem é compartilhada como uma atividade social”. Fica evidenciado o papel do contexto social no processo de aprendizagem dos gerentes (Silva, 2009; Gherardi *et al.*, 1998).

A perspectiva da aprendizagem social considera que a aprendizagem ocorre por meio da observação das pessoas em um determinado contexto. Os processos de aprendizagem são intrinsecamente sociais e também um fenômeno coletivo (Brown & Duguid, 2001).

O autor considera que o processo de aprendizagem se dá a partir de associações baseadas nos quadros de referências que fazem parte da experiência acumulada, tanto do indivíduo quanto da organização, estabelecidos mentalmente nos quadros de referências dos indivíduos. Do quadro de referências, formado por “pressupostos, crenças, valores e conhecimentos” (p. 149), faz parte também o que Kim (1993) conceitua como memória organizacional, que é influenciada e influencia o indivíduo “através de mecanismo específico de transferência entre a aprendizagem individual e organizacional: o processo através do qual a aprendizagem individual se torna embutida na memória e estrutura de uma organização” (Kim, 1993, p. 37).

Utilizando a referência de Fox (1997), Anielson B. Silva afirma que o aprendizado gerencial é o elemento que preenche a lacuna entre a teoria e a prática da educação e do desenvolvimento gerencial. Os conhecimentos e habilidades já não são ingredientes suficientes para a garantia do sucesso da aprendizagem e, atualmente, a capacidade de aprender passa a dominar a cena.

A análise do processo de aprendizagem gerencial, na perspectiva da reflexão e da influência da experiência para que o aprendizado seja efetivo, deve ser realizada à luz da estreita relação entre reflexão e aprendizagem (Smith, 2001, p. 32). O autor desta obra (p. 157) ressalta que “os aspectos

determinantes para a implantação de um programa de aprendizagem gerencial envolvem a tríade educação, desenvolvimento e prática gerencial que incentivem a reflexão na ação”.

Sobre a reflexão, o autor assevera que ela não envolve apenas o aprendizado instrumental, ou seja, o “como” realizar o trabalho de gerente, mas, principalmente, auxilia o gerente no processo de autoconhecimento e conscientização como ser humano. Estudando o ambiente empresarial, o autor adverte que a busca do autoconhecimento pressupõe um “processo de reflexão sobre as experiências vividas, as sensações, o medo, os traumas pessoais, o sofrimento [dimensões que] não são abordados com muita frequência no discurso gerencial” (p. 140).

É possível entender, a partir dessa reflexão, que na dimensão subjetiva encontra-se um lado claro e um lado escuro (a luz e a sombra). Geralmente se associa o que está no claro como o que é consciente, sendo normalmente, depositadas aí as coisas positivas. A sombra abarca o que ainda não foi trazido à luz, o que não é visto e é rejeitado, classificado como negativo. São sentimentos, emoções, pensamentos, características da personalidade que precisam ser incorporadas ao processo de aprendizado. “A busca do autoconhecimento é um processo que requer o conhecimento de si, ou seja, das potencialidades e fragilidades das características individuais e das emoções” (p. 202).

O autor atinge os objetivos propostos mostrando que as pessoas, no papel de gerente, realizam seu trabalho da sua própria maneira. Porém, acrescenta que a observação sobre como outras pessoas atuam, contribuem para a reflexão, identificações e, principalmente, “ajuda a desenvolver uma compreensão de que as diferenças individuais e o autoconhecimento influenciam a aprendizagem gerencial”. E fazem com que o resultado deste processo promova “uma mudança de atitude na forma de pensar, de agir e de ser gerente” (p. 163).

Ressalta-se a importância do conhecimento desta obra para acadêmicos, professores, estudantes de graduação e pós-graduação, executivos, gerentes e indivíduos de qualquer área profissional que trabalham com pessoas. Espera-se que esta resenha contribua para a divulgação desta obra. E que ela seja uma ferramenta de diálogo e debate, servindo para aprendizagem, reflexão e autoconhecimento e, mas não só, como texto didático-acadêmico.

Para finalizar, o próprio autor nos faz um convite “viva cada momento de forma intensa e significativa, pois as experiências são ricas em aprendizagem. São as que ficam e caracterizam a sua história”.

## Referências

- Brown, J.; Duguid, P. Knowledge and organization: a social-practice perspective. *Organization Science*, 12, March-April, 2001.
- Chanlat, J. Por uma Antropologia da condição humana nas organizações. In: Chanlat, J. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3. ed., v. 1. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- Connolly, P. Management Style in the Non-Profit Sector in Ireland. *Irish Journal of Management*; 2006; 26; ABI/INFORM Global.
- D'Amelio, M. *Aprendizagem de competências gerenciais: um estudo com gestores de diferentes formações*. Dissertação \*(Mestrado em Administração). São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.
- Easterby-Smith, M.; Burgoyne, J.; Araujo, L. (Coord.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.
- Fox, S. From management education and development to the study of management learning. In: Burgoyne, J; Reynolds, M. *Management Learning: integrating perspectives in theory and practice*. London: Sage Publications, 1997.
- Gherardi, S. *et al.* Toward a social understanding of how people learn in organizations. *Management Learning*, 29, 1998.
- Kim, D. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35, 1993.
- Kolb, D. A gestão e o processo de aprendizagem. In: Starkey, K. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.
- Kuniyoshi, M. S. *Institucionalização da gestão do conhecimento: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico*. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, 2008.
- Lucena, E. *A aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, 2001.
- Marsick, V. Experience-based learning: executive learning outside the classroom. *Journal of Management Development*, 9, 1990.
- Melo, J. *Aprendizagem Profissional de Gerentes Gerais de Agências da Caixa Econômica Federal Situadas na Região Metropolitana do Recife*. Dissertação (Mestrado em Administração). Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2005.
- Moraes, L. *A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do hospital Moinhos de Vento*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, 2000.
- Prange, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: Easterby-Smith, M; Burgoyne, J.; Araújo, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.
- Reis, D. *O papel da reflexão na aprendizagem gerencial*. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.
- Sadler, P. Leadership and organizational learning. In: Dierkes, M. et al. *Handbook of organizational learning and knowledge*. New York: Oxford University Press, 2001.
- Schön, D. *Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- Schulz, K. *Shared Knowledge and Understandings in Organizations: Its Development and Impact in Organizational Learning Processes*. Published SAGE, 2008.
- Senge, P. *A revolução decisiva: como indivíduo e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- Silva, A. *Como os gerentes aprendem?* São Paulo: Saraiva, 2009.
- Silva, R. *Aprendizagem e competência de gestões da superintendência regional do Nordeste da INFRAERO*. Dissertação (Mestrado em Administração) Recife: Universidade Federal de Pernambuco / CCSA. 2008.

Smith, P. Action learning and reflective practice in project environments that are related to leadership development. *Management Learning*, 32, 2001.

Souza, A. *Aprendizagem e desenvolvimento de competências de gestores na expatriação*. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.

Starkey, K. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.

Tamkin, P.; Barber, L. Learning to manage. *Institute for Employment Studies Reports*, 1998.



**Profa. Ms. Lucimeiry Batista da Silva**

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba, na Área de Gestão Organizacional - Linha de Pesquisa 'Organização e Recursos Humanos'. Graduada em Administração também pela Universidade Federal da Paraíba. Professora Assistente I, do Departamento de Administração, da Universidade Federal da Paraíba e pesquisadora integrante de duas equipes de projetos aprovados pelo CNPq 2013/2015.

Contato: meiry11@gmail.com

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9414391935846439>