

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

FELIPE SOARES ALQUEZAR PEREZ

Aprendizado Supersticioso ou Competente?

Uma relação entre reflexão e o aprendizado experiencial

SÃO PAULO

2024

FELIPE SOARES ALQUEZAR PEREZ

Aprendizado Supersticioso ou Competente?

Uma relação entre reflexão e o aprendizado experiencial

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido

São Paulo

2024

FELIPE SOARES ALQUEZAR PEREZ

Aprendizado Supersticioso ou Competente?

Uma relação entre reflexão e o aprendizado experiencial

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial à obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovada em: 08/08/2024

BANCA EXAMINADORA



Universidade Presbiteriana Mackenzie
DIÓGENES DE SOUZA BIDO
Doutor em Administração (1978) e Mestre em Administração (1984)

Prof. Dr. Diógenes De Souza Bido
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Universidade Presbiteriana Mackenzie
ALMIR MARTINS VIEIRA
Mestre em Administração (1978) e PhD em Administração (1984)

Prof. Dr. Almir Martins Vieira
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Milton Carlos Farina
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

P438s Perez, Felipe Soares Alquezar.
Supersticioso ou competente?: uma relação entre reflexão e o aprendizado experiencial. [recurso eletrônico] / Felipe Soares Alquezar Perez.
2 KB ; il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria, Finanças e Tecnologias de Gestão) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2024.
Orientador: Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido.
Bibliografia: p. 127-133

1. Aprendizado supersticioso. 2. Aprendizado competente. 3. Aprendizado confiante. 4. Reflexão. 5. Reflexão crítica. I. Bido, Diógenes de Souza, *orientador*. II. Título.

Folha de Identificação da Agência de Financiamento

Autor: Felipe Soares Aquezar perez

Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração de Empresas

Título do Trabalho: Aprendizado Supersticioso ou Competente? Uma relação entre reflexão e o aprendizado experiencial

O presente trabalho foi realizado com o apoio de ¹:

- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
- Instituto Presbiteriano Mackenzie/Isenção integral de Mensalidades e Taxas
- MACKPESQUISA - Fundo Mackenzie de Pesquisa
- Empresa/Indústria:
- Outro:

¹ **Observação:** caso tenha usufruído mais de um apoio ou benefício, selecione-os.

RESUMO

A aprendizagem no local de trabalho é um tema bastante abordado academicamente. As pesquisas sobre o tema focam na importância do aprendizado e buscam caminhos para estimular ou entender as suas limitações. Esta dissertação visa apresentar um outro lado sobre a aprendizagem, considerando que em algumas situações esse aprendizado pode estar mais relacionado a uma confiança em relação às suas ações e seus efeitos que uma reflexão mais profunda se de fato os resultados obtidos foram atingidos pelo efeito de suas ações.

Inferências mal definidas sobre a relação entre ações e resultados podem gerar o que a literatura chama de aprendizado supersticioso, o que em algum momento pode impactar negativamente os resultados de uma empresa, a depender das mudanças de contexto que eventualmente ela pode vivenciar. Dessa forma, esta dissertação busca identificar elementos da aprendizagem supersticiosa a partir de modalidades de aprendizado definidas pelo nível de reflexão empregado.

A partir dos resultados obtidos nesta dissertação, gestores podem criar estratégias organizacionais para evitar essa propensão à aprendizagem supersticiosa, enquanto que academicamente novos estudos sobre o tema poderão tomar como referência este trabalho, para aprofundar sobre a reflexão e seu impacto na aprendizagem individual em ambientes de trabalho, bem como sobre a ocorrência da aprendizagem supersticiosa em ambientes organizacionais, suas causas, seus efeitos e formas de evitá-la.

Palavras-chave: Aprendizado supersticioso, Aprendizado competente, Aprendizado confiante, Reflexão, Reflexão crítica.

ABSTRACT

Learning in the workplace is a widely discussed academic topic. Research on the topic focuses on the importance of learning and seeks ways to stimulate or understand the limitations of learning. This dissertation aims to bring another side to learning, considering that in some situations this learning may be more related to confidence in one's actions and their effects than a deeper reflection on whether the results obtained were in fact achieved by the effect of one's actions.

Ill-defined inferences about the relationship between actions and results can generate what the literature calls "Superstitious Learning," which at some point can negatively impact a company's results, depending on the changes in context that the company may eventually experience. Thus, this dissertation seeks to identify elements of superstitious learning based on learning modalities defined by the level of reflection employed.

Based on the results obtained in this dissertation, managers can create organizational strategies to avoid this propensity for superstitious learning, while academically, new studies on the subject can take this work as a reference to delve deeper into the reflection and its impact on individual learning in work environments, as well as the occurrence of superstitious learning in organizational environments, its causes, effects and ways to avoid it.

Keywords: Superstitious learning, Competent learning, Confident learning, Reflection, Critical reflection.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo assimilação de aprendizagem	52
Figura 2 - Modelo teórico tipo de aprendizado versus nível de reflexão.....	58
Figura 3 - Modelo teórico tipo de aprendizado versus nível de reflexão.....	76
Figura 4 - Fluxo propensão à aprendizagem supersticiosa	128

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aprendizagem organizacional e individual.....	20
Quadro 2 - Erros e falhas	31
Quadro 3 - Resumo dos tipos de aprendizado e proposições.....	59
Quadro 4 - Ajustes no roteiro de pesquisa.....	67
Quadro 5 - Análise da saturação da pesquisa.....	72
Quadro 6 - Análise de saturação por entrevistado.....	74
Quadro 7 - Perfil dos entrevistados.....	75
Quadro 8 - Comparativo dos níveis de reflexão por tipo de aprendizado	124
Quadro 9 - Quadro 9: Comparativos dos níveis de reflexão entre os tipos de aprendizado técnico e domínio do contexto	125
Quadro 10 - Comparativo de como ocorre as etapas da experiência em cada tipo de aprendizagem	126
Quadro 11 - Avaliação do aprendizado por tipo de aprendizado	127

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	QUESTÃO DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.3	Objetivos específicos	14
1.4	JUSTIFICATIVA PARA A PESQUISA	15
2	APRENDIZAGEM E SUAS DIMENSÕES	16
2.1	Aprendizagem Organizacional	16
2.2	Aprendizagem individual no Local de Trabalho	19
2.3	Aprendizagem Experiencial	26
2.4	Aprendizagem a partir dos erros	28
2.5	Aprendizagem supersticiosa	35
3	REFLEXÃO	41
3.1	Reflexão crítica	41
3.2	Diferença entre reflexão e reflexão crítica	45
3.3	Limitações para a reflexão crítica no ambiente organizacional	47
4	PROPOSIÇÕES INICIAIS PARA A PESQUISA	51
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
5.1	Método para coleta de dados	61
5.2	Roteiro da entrevista	63
5.3	Entrevistas-Piloto	67
5.4	Coleta de Dados	69
5.5	Perfil dos entrevistados	74
6	RESULTADOS	76
6.1	Análise dos dados pelo tipo de aprendizado	77

6.1.1	Aprendizado de nível instrumental	78
6.1.2	Aprendizado de nível técnico	78
6.1.3	Aprendizado de nível de domínio do contexto	86
6.1.4	Modalidade de aprendizado de nível incompleto	101
6.2	Análise dos dados pela etapa da experiência	105
6.2.1	Etapa de construção e desenvolvimento da solução	106
6.2.2	Etapa de Maturidade	108
6.3	Análise dos dados pelo aprofundamento da reflexão	111
6.3.1	Reflexão sobre processos e aspectos técnicos	112
6.3.2	Reflexão sobre aspectos organizacionais	113
6.3.2.1	Reflexão Sobre Ambiente de Aprendizado	113
6.3.2.2	Reflexão sobre as rotinas organizacionais	116
6.3.2.3	Reflexão em relação aos erros	118
6.3.3	Reflexão sobre o contexto	121
7	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS EM RELAÇÃO AO APRENDIZADO SUPERSTICIOSO	124
7.1	Propensão à aprendizagem supersticiosa e ao aprendizado organizacional	128
7.2	Propensão à aprendizagem supersticiosa e ao aprendizado individual	129
7.3	Propensão à aprendizagem supersticiosa e ao aprendizado supersticioso	130
8	CONCLUSÃO	132
8.1	Em relação ao atingimento dos objetivos da pesquisa	132
8.2	Limitações da pesquisa	134
	REFERÊNCIAS	136
	APÊNDICE A – Matriz de amarração	143

APENDICE B – Roteiro de Pesquisa	162
APENDICE C – Transcrição Entrevistado I	165
APENDICE D – Transcrição Entrevistado II	185
APENDICE E – Transcrição Entrevistado III	202
APENDICE F – Transcrição Entrevistado IV	223
APENDICE G – Transcrição Entrevistado V	235
APENDICE H – Transcrição Entrevistado VI	251
APENDICE I – Transcrição Entrevistado VII	258
APENDICE J – Transcrição Entrevistado VIII	268
APENDICE K – Transcrição Entrevistado IX	281
APENDICE L – Transcrição Entrevistado X	290
APENDICE M – Transcrição Entrevistado XI	301
APENDICE N – Transcrição Entrevistado XII	311
APENDICE O – Transcrição Entrevistado XIII	321

1 INTRODUÇÃO

Segundo Levitt e March (1988), a aprendizagem supersticiosa ocorre quando a experiência subjetiva de aprendizagem é convincente, embora as conexões entre ações e os resultados sejam mal especificadas.

A discussão sobre esse tipo de aprendizagem é importante, pois ela traz um aspecto diferente do normalmente tratado tanto pela literatura quanto pelo senso comum, que veem a aprendizagem sempre como algo positivo para a organização. Entretanto, no caso do aprendizado supersticioso, o que se vê é a confiança sobre um determinado conhecimento, uma vez que, em algum momento, houve resultado atribuído a esse conhecimento, mas que não se traduz em competência, uma vez que tal resultado foi fruto de uma série de coincidências entre as variáveis que estavam fora do domínio de seus participantes.

Heimeriks (2010) discutiu o paradoxo confiança-competência relacionando o aprendizado supersticioso, quando há confiança sobre o processo, e uma consequente confusão em relação à competência sobre aquele aprendizado. A ligação sobre excesso de confiança em relação ao aprendizado supersticioso também é abordada por Zollo (2009).

Consideramos, a partir dessas definições, que o aprendizado supersticioso está relacionado mais a uma confiança do tomador de decisão em relação à sua habilidade para resolver o problema que de fato à sua competência para a resolução.

Cristofaro (2021) também discutiu essa modalidade de aprendizagem ao apontar a influência das coincidências nas decisões gerenciais e a tendência a relacionar resultados satisfatórios às nossas decisões, desconsiderando-se todos os fatores conectados ao resultado atingido. Nesse sentido, esse apontamento reforça a necessidade de as organizações buscarem, além do resultado, modos alternativos de avaliação das suas decisões e do conhecimento adquirido.

Esta dissertação, a partir das discussões sobre competência *versus* confiança no aprendizado, bem como os níveis de reflexão propostos por autores que estudam a reflexão crítica, como Kmiecik (2020), Gray (2007), Mezirow (1991), entre outros, constrói um modelo teórico com níveis de aprendizado, sendo eles: (i) aprendizagem confiante, quando não há reflexão no processo de aprendizado, com alto potencial de aprendizagem supersticiosa; (ii) aprendizado competente instrumental, quando a reflexão ocorre em nível de processo com

médio potencial de aprendizagem supersticiosa; e (iii) aprendizagem competente com domínio do contexto, quando há algum nível de reflexão crítica e se questiona o contexto, a cultura e as estruturas de poder, e atrelado a esse modelo verifica-se também o conceito de sabedoria, que Hånell, Nordman e Mattsson (2021) apontam como um antídoto ao aprendizado supersticioso.

Esse conceito pressupõe dúvidas e incertezas sobre o conhecimento atual sobre um determinado assunto pelo qual se busca avaliar e interpretar o contexto e as variáveis para a réplica do conhecimento.

A contribuição deste trabalho, além de um modelo teórico que diferencie a aprendizagem supersticiosa de outros modelos, é uma forma de identificar situações em que haja maior propensão para a ocorrência da aprendizagem supersticiosa, a fim de que profissionais e organizações possam executar planos para elevar o nível de competência em relação àquele conhecimento.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Compreendendo que o conhecimento não necessariamente se traduz em competência para a organização, cabe nos questionar sobre como se identifica a ocorrência de um aprendizado supersticioso em um determinado conhecimento, ou, ainda, como se identificam situações em que haja maior propensão para a sua ocorrência.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Este trabalho tem o objetivo de identificar elementos da aprendizagem supersticiosa a partir de modalidades de aprendizado definidas pelo nível de reflexão empregado.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral, tem-se por objetivos específicos:

- 1 – validar o modelo de tipos de aprendizado proposto a partir das entrevistas;
- 2 – identificar elementos do aprendizado supersticioso em cada tipo de aprendizado encontrado;
- 3 – identificar a ocorrência de aspectos que possam indicar confiança ou competência em um aprendizado individual.

1.4 JUSTIFICATIVA PARA A PESQUISA

Este trabalho tem como contribuição acadêmica um modelo teórico que relaciona os níveis de reflexão (sendo eles a não reflexão, a reflexão e a reflexão crítica) com as discussões que atribuem o aprendizado supersticioso a um modelo mental em que existe confiança no conhecimento, mas não necessariamente competência para atingimento dos resultados desejados.

Esse modelo contribuirá com a melhor compreensão do tema de aprendizagem supersticiosa, que, embora seja algo que possa gerar efeitos negativos para as organizações, ainda gera poucos trabalhos no campo da administração (buscas pelo termo *superstitious learning* localizaram: 18 artigos no *Web of Science*, 27 no *Scopus* e 39 no Portal de Periódico da CAPES em 08/06/2024).

Além da melhor compreensão em relação ao tema aprendizagem supersticiosa, esta dissertação contribui com a criação de um instrumento qualitativo que nos permite identificar o tipo de aprendizado obtido pela pessoa, assim como permite avaliar se existem nesse aprendizado características em relação à aprendizagem supersticiosa. Esse aspecto pode ser de grande valor ao mercado, uma vez que pessoas e empresas poderão aplicar o modelo para identificar a modalidade de aprendizagem gerada, além de criar planos de ação para elevar a competência das pessoas na tomada de decisões estratégicas.

No referencial teórico, abordamos os conceitos de aprendizagem, entendendo como ela se dá no contexto das organizações, que é o foco deste estudo, para que assim seja possível entendermos melhor a aprendizagem supersticiosa. Tratamos, ainda, da reflexão e da reflexão crítica, fatores determinantes para compreendermos a geração ou não de um aprendizado supersticioso. Em seguida, temos a seção de proposições, na qual construímos e explicamos o modelo teórico proposto nesta dissertação, já em método, apresentamos os procedimentos metodológicos da pesquisa qualitativa, que terá o objetivo de validar o modelo e trazer um diagnóstico do tipo de aprendizado obtido pelos entrevistados.

2 APRENDIZAGEM E SUAS DIMENSÕES

Neste capítulo, abordaremos os temas aprendizagem organizacional, aprendizagem individual no local de trabalho, aprendizagem experiencial, aprendizagem a partir dos erros e, por fim, a aprendizagem supersticiosa. Consideramos que essa sequência seja importante para a devida compreensão do que é esse tipo de aprendizagem e de como ela ocorre.

No caso da aprendizagem organizacional, autores como Levitt e March (1998), Zollo (2009) e Heimeriks (2010) postulam que a institucionalização do conhecimento, bem como o seu processo de internalização na companhia, são importantes, mas tais processos podem estar documentando e repassando aprendizados supersticiosos ou aprendizado confiante.

Para a aprendizagem individual no local de trabalho, tratamos como as pessoas aprendem nesse local, quais são os estímulos e limitantes, o que nos é útil para compreender o que leva alguém a ser mais ou menos reflexivo em relação àquilo que está aprendendo.

Já em aprendizagem experiencial, os autores, como, por exemplo, Kolb (1984), explicam o processo de aprendizado e a importância de expor suas hipóteses e conhecimentos à prova na experiência, em que só há aprendizado quando o ambiente lhe traz alguma situação inesperada, algo que também contribui muito para o entendimento de como se dá ou não o aprendizado supersticioso.

No caso de aprendizado a partir dos erros, temos uma situação oposta ao aprendizado supersticioso, uma vez que, nesse caso, houve, como afirmado pelos autores em aprendizagem experiencial, um reconhecimento da invalidação do conhecimento pela prática, que difere do que ocorre na aprendizagem supersticiosa.

Além disso, há atenção para o debate sobre o que é erro, apontado por diversos autores normalmente como erros com viés negativo. Nesse caso, os autores Dahlin, Chuang e Roulet (2018) apontam que é fundamental para a aprendizagem que os erros sejam identificados, e outros autores, como Edmondson (1999), pressupõem que, para que isso ocorra, é necessária uma segurança psicológica na empresa para as pessoas.

2.1 Aprendizagem Organizacional

Embora nosso foco seja sobre o aprendizado obtido pelos indivíduos, entender a relação entre o aprendizado individual e o organizacional servirá como referência para

compreendermos aspectos relevantes à aprendizagem supersticiosa. Huber (1991) associa a aprendizagem organizacional com a aquisição de conhecimento, sugerindo que tal aprendizagem independe do aprendizado de todos os membros da organização. O autor considera que a organização pode aprender algo, e, assim, entende que esse tipo de aprendizagem é algo que transcende a aprendizagem dos seus membros.

Segundo Antonello e Godoy (2009), a aprendizagem organizacional é um fenômeno interpessoal, que pode acontecer independentemente do nível em questão – individual, grupal, intergrupal, organizacional e interorganizacional. Nesse sentido, as análises podem ser feitas a partir dos níveis grupais e das relações entre os níveis; sendo assim, no aspecto interpessoal, permitem uma visão mais específica e clara do processo de aprendizagem, possibilitando gerar práticas formais e informais.

Para as autoras, portanto, a aprendizagem não é somente um processo individual, e poder ser mais bem compreendida nas relações, pois é um processo situado nas comunidades de prática de trabalhos e são vistas como construções sociais. Assim, as relações sociais são centrais para a aprendizagem em determinado ambiente, por isso aprender torna-se significativo, pois vai além dos benefícios adquiridos.

Prange (2001) defende que a aprendizagem organizacional tem um enfoque processual predominantemente de inter-relações e coletivo. É um fenômeno que ocorre por meio de reflexões, de ações e de experiências das pessoas que a compõem, resultando em um conceito diferente de aprendizagem individual.

Para Vera e Crossan (2003), o sistema de aprendizagem organizacional consiste em conhecimento que se desenvolve continuamente, armazenado em indivíduos, grupos e organizações, e representa a infraestrutura fundamental que apoia os processos de planejamento e de alcance da estratégia organizacional. Desse modo, Levitt e March (1998) afirmam que a aprendizagem organizacional resulta dos processos organizacionais decorrentes de suas próprias rotinas organizacionais.

De acordo com Pawlowsky (2001), todas abordagens sobre aprendizagem organizacional tratam de um único problema que ainda não foi totalmente equacionado, referente à compreensão de como se processa a transferência da aprendizagem do nível individual para o grupal e deste para o organizacional. O autor afirma que o processo de

aprendizagem organizacional ocorre em 4 etapas: (1) identificação das informações relevantes para a aprendizagem, seguida da geração de novos conhecimentos ou ambos – etapa de socialização de Nonaka e Takeuchi (1997); (2) troca e difusão do conhecimento (indivíduo-coletivo-organizacional); (3) integração do conhecimento aos sistemas de conhecimento no nível coletivo, organizacional (institucionalização do conhecimento); (4) transformação dos novos conhecimentos em ação e aplicação nas rotinas da organização, de modo que elas tenham efeito sobre o comportamento organizacional.

Takahashi (2015) define o processo de aprendizado organizacional como um processo de mudança, de fluxo de conhecimento e de mecanismos de retenção, como uma espécie de ciclo virtuoso, e esse processo fica independente do indivíduo, visto que é uma relação mútua entre colaboradores, que envolve comportamento, cognição e cultura.

A autora afirma, ainda, que as perspectivas de estudo em aprendizagem organizacional foram desenvolvidas ao longo do tempo com diferentes visões e ênfases: (1) comportamental: behaviorista, que observa, mensura, tem um método e padrões; (2) cognitiva: modelo mental, conceitos e soluções de problemas mais subjetivos, crenças e percepções do indivíduo; (3) cultural: representação, formalização e normalização do conhecimento, aquisição ou mudança de significados subjacentes por meio de artefatos, ações coletivas e símbolos, concebidos no nível de interação social.

Takahashi (2015) traz clara relação entre aprendizagem, cultura, conhecimento e mudança, e considera que, por meio dos estudos, o conceito de aprendizagem organizacional passou a ser amplamente utilizado como sinônimo de adaptação, de padrões de processamento de informações e de desenvolvimento de teorias em uso e para a prática, cujo processo ocorre ao longo do tempo e por meio da memória organizacional.

Segundo Huber (1991), a efetividade da aprendizagem organizacional é resultante dos processos de aquisição de conhecimento, da distribuição de informação, da interpretação da informação e do armazenamento de conhecimento (memória organizacional). Nesse sentido, o autor detalha a aquisição de conhecimento nos seguintes tipos de aprendizagem organizacional:

- aprendizagem congênita: é o conhecimento adquirido pela organização quando é pensada por seus fundadores, ou seja, em um momento anterior à sua criação efetiva;
- aprendizagem experimental: quando a organização adquire conhecimento por meio da experiência direta de seus indivíduos ou de grupos, conhecimento este gerado a partir da própria ação organizacional;
- aprendizagem indireta (vicária): quando a organização adquire conhecimento a partir dos desenvolvimentos de outras organizações (*benchmarking*), permitindo um aprendizado sobre estratégias, práticas de gestão e tecnologias aplicadas por outras organizações, possibilitando ampliar as bases de conhecimentos na organização;
- aprendizagem por enxertia: aquisição de conhecimento por meio da incorporação de novos membros na organização, permitindo o compartilhamento de novos conhecimentos;
- aprendizagem por exploração e observação: aquisição de conhecimento a partir da exploração do ambiente externo, assim como da observação e do questionamento das condições internas e dos resultados organizacionais

Autores que abordam o tema aprendizagem supersticiosa, como Levitt e March (1998), Zollo (2009), Lai, Chen e Song (2019), Heimeriks (2010), Miller e Ross (1975), focam em como os processos de aprendizado organizacional podem estimular a aprendizagem supersticiosa. Isso devido aos processos de documentação e ao acesso a aprendizados obtidos pela organização, gerando, assim, a sensação de que experiências que foram bem-sucedidas pelos gestores e pelas organizações também serão bem-sucedidas no futuro.

2.2 Aprendizagem individual no Local de Trabalho

Estamos nos baseando principalmente nos conceitos de aprendizado individual do trabalho, trazidos por Kim (1998), Friedman (2001), Kolb (1976) e Illeris (2003), uma vez que esses autores associam o aprendizado individual com as relações do indivíduo e do ambiente, que, no nosso caso, são as organizações. Para melhorar a compreensão e deixar mais clara a diferença entre os conceitos de aprendizado individual e de aprendizado organizacional, criamos o resumo apresentado no quadro 1.

Quadro 1 - Aprendizagem organizacional e individual

Aprendizagem organizacional	Aprendizagem Individual
<p>Os estudos concentram-se em entender como o aprendizado se constrói em um ambiente organizacional, que é composto por diversos indivíduos e por grupos de indivíduos. Autores como Prange (2001), Levitt e March (1998) e Takahashi (2015), por exemplo, têm um enfoque processual predominante que aponta que a aprendizagem organizacional resulta dos processos organizacionais decorrentes de suas próprias rotinas, definindo o processo de aprendizado organizacional como um processo de mudança, de fluxo de conhecimento e de mecanismos de retenção.</p> <p>Segundo Antonello e Godoy (2009), a aprendizagem organizacional é um fenômeno interpessoal, que pode acontecer independentemente do nível em questão – individual, grupal, intergrupar, organizacional e interorganizacional. As análises podem ser feitas a partir dos níveis grupais e das relações entre os níveis; sendo assim, no aspecto interpessoal, permitem uma visão mais específica e clara do processo de aprendizagem, possibilitando gerar práticas formais e informais.</p>	<p>Observa a relação entre o indivíduo e o aprendizado, provindos de estudos relacionados à educação e ao aprendizado humano, como os autores behavioristas Watson (1924) e Skinner (1938), assim como os autores cognitivistas, como Bandura (1977) e Piaget (1958).</p> <p>Os estudos em nível individual trazem sempre aspectos comportamentais relacionados a como os indivíduos constroem seus conhecimentos, como os de Kolb (1976), que propõe um modelo de aprendizagem individual, cujo foco está na experiência concreta e no processo de <i>feedback</i> (avaliação das consequências da ação) e de Kim (1998), que avalia a relação da experiência e a reflexão sobre estímulos do ambiente onde ocorre o processo de aprendizagem em que o indivíduo constrói conceitos abstratos, chamados de modelos mentais, relacionando a aprendizagem com aquisição e memória (com a retenção do que foi adquirido).</p> <p>Autores como Senge et al. (2005), Illeris (2003), Merriam (2001) e Knowles (1998) discutem a aprendizagem individual para adultos, trazendo as diferenças e interesses relacionados a esse grupo, o que é muito relevante quando falamos de aprendizagem individual no local de trabalho.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2014), o ato de aprender manifesta-se a partir do indivíduo, pois é preciso ter motivação, querer fazer, saber fazer e ter conhecimento. Esse processo é impulsionado pela necessidade do indivíduo de demonstrar e exercer bem suas funções e responsabilidades em um processo de aperfeiçoamento.

Segundo Kim (1998), o ambiente onde ocorre o processo de aprendizagem está permeado de vivências concretas, que o indivíduo observa de forma ativa. A partir desses estímulos, ocorrerá uma avaliação de sua experiência pela reflexão, de forma consciente ou inconsciente, e será construído um conceito abstrato que será colocado em prática na sua

atuação profissional. Uma vez atingidos os resultados esperados, esse comportamento passa a fazer parte de seu repertório de ação e fica registrado em seu modelo mental.

Como relata Friedman (2001), a aprendizagem no local de trabalho também está relacionada com o compartilhamento de experiências que os trabalhadores desenvolvem entre si, baseadas em seu *background* de conhecimento e de experiências profissionais, o que, em sua grande maioria, é desencadeado por necessidades de respostas a novos desafios identificados no ambiente de trabalho.

De acordo com Friedman (2001), para que essa aprendizagem seja efetivada, é necessária a existência de estruturas organizacionais que permitam essa troca de experiências e que promovam contato com novas formas de conhecimento, além de um ambiente social e cultural que fomente e facilite o processo de aprendizagem. Desse modo, o autor define esse ambiente social e cultural como um mundo comportamental em que estariam contempladas tanto questões psicológicas quanto ações observáveis, suscetíveis de promover a aprendizagem, além de contemplar fatores contextuais relacionados às questões cognitivas e emocionais, facilitadoras dessas ações, assim como os fatores contextuais estão relacionados às normas da organização ou das culturas passíveis de favorecer e de reforçar essas condições psicológicas.

Kolb (1976) propõe um modelo de aprendizagem individual, cujo foco está na experiência concreta e no processo de *feedback* (avaliação das consequências da ação). A aprendizagem a partir da experiência é muito discutida no campo da administração e é de extrema importância para o entendimento desta pesquisa, portanto trataremos do assunto em tópico específico.

Segundo o autor, a aprendizagem é concebida como processo e não como resultado, pois as ideias não são imutáveis, mas constituídas e reformuladas pela experiência. Nesse sentido, a aprendizagem ocorre como um processo emergente de reformulação de experiências passadas, com o objetivo de adquirir um novo conhecimento.

Kolb (1976) postula que, nas organizações, os processos são estruturados por meio de práticas organizacionais consistentes e sua ausência leva à falta de efetividade individual dos atores organizacionais no desempenho de suas atividades devido a um desbalanceamento entre observação e ação. Dessa forma, o autor trata a aprendizagem como um processo

holístico de adaptação ao mundo, pois, além da cognição, envolve o funcionamento integrado da pessoa por inteiro (o pensar, o sentir, o perceber, o comportar-se), além de ocorrer em diferentes cenários, sejam eles ambientes físicos ou sociais, e em todas as fases da vida do indivíduo.

Illeris (2004) traz uma visão parecida, afirmando que a aprendizagem no local de trabalho acontece na dinâmica de intenção de um ambiente propício à aprendizagem, formatado pela organização e pelos processos individuais de aprendizagem dos trabalhadores. Assim, o autor propõe um modelo holístico para o entendimento do processo de aprendizagem no trabalho.

Nesse modelo, o aspecto central para o entendimento da aprendizagem é a dialética entre as questões sociais e as esferas individuais de aprendizagem. Ainda segundo o autor, é necessário distinguir e conectar o nível social e o individual da aprendizagem no ambiente organizacional, bem como manter relações entre os conteúdos da aprendizagem individual e os aspectos do ambiente técnico/organizacional e, ainda, entre a dinâmica da aprendizagem e o ambiente social e cultural envolvidos nos processos.

Para tanto, o autor destaca a existência de três principais componentes que viabilizam essa aprendizagem: (1) um ambiente de aprendizagem técnico-organizacional, com condições que viabilizem os processos de aprendizagem; (2) um ambiente social propício, isto é, com características sociais, políticas e culturais que facilitem a aprendizagem; (3) e processos de trabalho que estimulem a criação de novos comportamentos e valorizem experiências dos trabalhadores.

Segundo Elkajer e Wahlgren (2006), a aprendizagem no local de trabalho é caracterizada por três perspectivas: (1) o significado que recai sobre o processo de aprendizagem; (2) a compreensão do trabalho como um ambiente passível de aprendizagem; e (3) o interesse em relacionar a aprendizagem para o trabalho com as mudanças na vida profissional. Os autores afirmam que a aprendizagem no local de trabalho tem sua base conceitual na educação de adultos, com foco no indivíduo como aprendiz e em como se dá essa aprendizagem nos ambientes corporativos em meio às práticas profissionais.

Para Illeris (2003), no processo de aprendizagem de adultos, a questão central recai sobre o fato de que esses indivíduos se responsabilizam por todo o processo de aprendizagem,

em contraste com crianças, que têm seu processo de aprendizagem tutelado por seus mestres, já adultos tomam para si a responsabilidade por suas ações, comportamentos e aprendizagem.

Kim (1993) afirma que a aprendizagem individual opera em duas dimensões distintas, a saber:

- Aprendizagem operacional- *know-how* – que implica na capacidade física para produzir uma determinada ação. Esse nível está relacionado com a aprendizagem que ocorre no patamar dos procedimentos organizacionais, de tal forma que nele são aprendidas as etapas para a consecução das atividades a serem executadas, garantindo-se o bom desempenho das tarefas funcionais. Nesse *know-how* se encerram as rotinas e as prescrições de trabalho existentes em todos os níveis da organização. A aprendizagem operacional representa a aprendizagem relacionada a todas as etapas para se completar uma atividade específica no âmbito organizacional.
- Aprendizagem conceitual – *know-why* – que implica na capacidade de articular o entendimento conceitual a partir de uma experiência. Esse tipo de aprendizagem está relacionada ao pensamento executado para entender o modo e a natureza das atividades, e como elas são desempenhadas nas organizações. Influencia e é influenciada pelo pensar, pelo refletir sobre como as atividades são executadas, com implicações nas alterações das condições existentes na organização e no comportamento das pessoas. Apresenta forte liame com os desafios estabelecidos diante da existência de oportunidades de melhorias que rompem com *status quo*, promovidas pelo constante ajuste das organizações ao seu meio de atuação e ao modo como são realizadas as atividades pelos atores organizacionais.

A contribuição de Kim (1993), ao que alude à aprendizagem individual no local de trabalho, refere-se a um elemento chamado modelos mentais. Segundo a pesquisa psicológica, a aprendizagem está relacionada com aquisição e memória (com a retenção do que foi adquirido), no entanto esses dois processos estão intimamente interconectados, pois o que há em nossa memória afeta o que aprendemos e isso afeta a memória.

O autor afirma que os comportamentos individuais são decorrentes das interpretações efetuadas sobre o mundo ao seu redor e, por meio dessas interpretações, promovidas pelos modelos mentais, fica estabelecida a maneira pela qual as pessoas interagem com as situações apresentadas no cotidiano do mundo corporativo, uma vez que o modelo mental compreende imagens internas que concebem ao indivíduo uma apreensão de como o mundo funciona, e que influenciará sua visão e comportamento, não sendo necessariamente uma representação da realidade mas sim a forma pela qual o indivíduo aprende.

Para Illeris (2003), os adultos adotam uma postura cética sobre o conteúdo da aprendizagem que lhes é apresentado, em que apenas os conteúdos que lhes forem urgentes ou necessários, em sua conceituação, serão passíveis de aprendizagem. Esse comportamento pode apresentar-se de forma consciente ou inconsciente, norteadando o processo de aprendizagem.

Desse modo, o processo de aprendizagem de adultos perpassa os seguintes pontos: (1) os adultos aprendem o que querem aprender, o que julgam significativo; (2) baseiam-se em recursos preexistentes para a aprendizagem dos novos conhecimentos; (3) assumem a responsabilidade pelo seu aprendizado; (3) não se submetem à aprendizagem de conteúdos pelos quais não tenham interesse, ou seja, que segundo seus critérios não sejam significativos ou importantes.

Illeris (2003) afirma que todo o processo de aprendizagem de adultos está relacionado às suas experiências e a seus interesses, sejam esses desafios e curiosidades momentâneas, que necessitem de respostas rápidas, sejam ações a longo prazo, projetos de vida relacionados às questões familiares, profissionais, financeiras, ao lazer, enfim, questões ligadas à sua história de vida e à sua constituição enquanto indivíduo. Nesse sentido, Merriam (2001) defende que um dos pilares para compreender a aprendizagem de adultos é a aprendizagem autodirigida, o que significa que ela ocorre na vida cotidiana, que é sistemática e sem a necessidade de um instrutor ou de estímulos estruturados em sala de aula.

Já para Senge *et al* (2005), adultos têm modelos mentais que representam o contexto segundo o qual o indivíduo observa e interpreta os acontecimentos e, a partir deles, seleciona as informações que lhes são relevantes ou não para aquela situação específica. Para esse autor, os comportamentos são forjados por imagens, suposições e histórias de vida,

construídas durante a trajetória individual e que impregnam a mente das pessoas. É por meio delas que se define o conceito de cada um sobre si mesmo, sobre as outras pessoas, as instituições e sobre todos os aspectos do mundo percebidos à sua volta.

Na linha de pensamento dos outros autores, Knowles (1998) postula que os adultos são submetidos a diversos estímulos que levarão à aprendizagem, processo este que acontece naturalmente na vida dos indivíduos, em suas experiências profissionais, em processos educacionais ou em outras formas de estímulos às quais são submetidos ao longo de suas vivências.

Logo, o processo de aprendizagem de adultos inicia-se por meio de sua própria experiência de vida, e é essa bagagem de conhecimento que os capacitam gradativamente para uma posição autônoma em seu processo de aprendizagem. Entretanto, esses indivíduos não podem se fechar à aprendizagem de novos conteúdos por presumirem que têm conhecimento necessário para suas atividades.

Knowles (1998, p.61) define a andragogia como “a arte e a ciência de ajudar adultos a aprenderem”, e defende que ela está baseada nas seguintes suposições:

- na necessidade de aprender: os adultos precisam entender o significado da aprendizagem, necessitam saber por que devem aprender algo antes de se propor a aprender;
- no autoconceito dos aprendizes: os adultos são responsáveis por suas próprias decisões e criam autoconceito sobre os conteúdos que os cercam;
- na experiência dos aprendizes: os adultos acumulam diversas experiências ao longo de sua vida, que se transformam em um recurso de aprendizagem;
- na prontidão para aprender: os adultos tornam-se prontos para aprender conhecimentos relacionados à sua vida real e o seu processo de aprendizagem passa a estar cada vez mais orientado para as tarefas de desenvolvimentos de seus papéis sociais;
- nas orientações para a aprendizagem: os adultos são motivados a aprender algo novo na medida em que percebem que o conteúdo irá ajudá-los a desempenhar tarefas ou a lidar com problemas das situações de sua vida.

O material ora apresentado é introdutório e tem por finalidade que se entenda como as discussões de aprendizagem organizacional e individual ocorrem no campo acadêmico. Nesse contexto, nossa pesquisa estará mais focada no aprendizado experiencial, narrado na seção 2.3, e no aprendizado supersticioso, narrado na seção 2.5.

Discutimos, até então, principalmente: (1) a relação entre aprendizado individual e organizacional, sendo um influenciado pelo outro; (2) a relação entre aprendizado individual e o ambiente em que o indivíduo está inserido, bem como se há espaço para compartilhamento de ideias; (3) a aprendizagem de adultos, em que o indivíduo é protagonista do seu aprendizado, e que ele mesmo cria filtros em relação a seu interesse e a seu propósito de aprendizado; (4) tipo de aprendizado individual (*Know-how* ou *Know-Why*).

2.3 APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL

Neste trabalho, vamos utilizar como referência para o estudo da aprendizagem supersticiosa o conceito de aprendizagem experiencial, principalmente pelo nosso enfoque maior em aprendizados ocorridos no ambiente de trabalho que foram validados (de maneira correta ou não durante uma experiência). Assim, acreditamos que a análise da aprendizagem supersticiosa, sob a perspectiva de um aprendizado experiencial, seja a maneira pela qual podemos obter, de modo mais fácil, informações durante a pesquisa, uma vez que, independente do setor, da idade, do tempo de experiência, do nível de escolaridade, toda atividade profissional é uma experiência que fornecerá mais ou menos condições para exercer, praticar, explorar e construir conhecimento, seja ele supersticioso ou não.

Marsick e Watkins (2001) sugerem que novos conhecimentos são criados a partir das experiências que os aprendizes vivenciam no ambiente de trabalho, pois novos desafios surgem a cada dia, e é preciso que sejam resolvidos. Essas experiências podem ocorrer em diferentes contextos: social, empresarial e cultural, e influenciam a forma como os aprendizes interpretam as situações e resolvem seus conflitos. São os estímulos internos ou externos que desencadeiam situações de insatisfação, na forma atual de pensar ou de ser, proporcionando formas de conhecimento e mudança, visto que “a aprendizagem sempre começa com a experiência, e o processo de transformar esta experiência inicial é o processo de aprendizagem” (Jarvis, 1987).

Para Kolb (1984), “a aprendizagem é um processo pelo qual o conhecimento é criado por meio da transformação de experiências”. O autor afirma que o conhecimento é continuamente validado nas experiências vivenciadas, assim como é mediado pela interação entre a expectativa do resultado e a própria experiência em si, e é nesse interjogo entre expectativa e experiência que ocorre a aprendizagem.

Nesse sentido, Kolb posiciona-se afirmando que se uma experiência não violar as expectativas do resultado, não poderá ser considerada válida, pois nesse caso não se aprendeu algo novo. Portanto, para o autor, a tendência a definir a aprendizagem em termos de resultados apresenta-se como uma definição de não aprendizagem. Em contraponto a isso, March e Sutton (1997) defendem que a investigação sobre a aprendizagem experiencial tem se centrado principalmente nos resultados de desempenho, contradizendo a perspectiva de Kolb (1984).

A experiência vivenciada permite que o agente realize observações e reflexões sobre o fato observado, e o produto resultante dessa reflexão é a tomada de consciência de novos padrões e de tendências em eventos, que anteriormente não eram perceptíveis ao indivíduo (Heijden, 2004). Desse modo, o conhecimento resulta da combinação daquilo que foi captado da experiência (ação) e de sua transformação (reflexão), quando a simples captação da experiência não é o suficiente para se aprender, assim como apenas a sua transformação não representa um aprendizado (Kolb 1984).

De acordo com Kolb (1984), a aprendizagem experiencial apresenta seis características fundamentais: (1) aprendizagem é concebida como processo e não como resultado; (2) aprendizagem é um processo contínuo fundamentado na experiência; (3) o processo de aprendizagem requer a resolução de conflitos entre modos dialeticamente opostos de adaptação ao mundo; (4) aprendizagem é um processo holístico de adaptação ao mundo; (5) aprendizagem envolve transações entre a pessoa e o ambiente; (6) aprendizagem é o processo de criar conhecimento.

Segundo Kolb (1984), a aprendizagem depende das interações mantidas entre o indivíduo e os diferentes ambientes nos quais ele está inserido. Na teoria da aprendizagem experiencial, a relação transacional entre a pessoa e o ambiente é simbolizada com o duplo significado do termo experiência. O primeiro refere-se ao estado interno da pessoa, como na

experiência de alegria, por exemplo, e o outro objetivo é o ambiental ou o seu estado externo. Essas duas formas de experiência se interpenetram e se inter-relacionam de maneiras muito complexas, como, por exemplo, o ditado que diz “ele não tem 20 anos de experiência, mas um ano repetido 20 vezes”.

Na dimensão captar encontra-se a dialética entre abstrato/concreto, que apresenta dois momentos diferentes e opostos de captar ou perceber o mundo à volta: 1. pelo apoio na interpretação conceitual e na representação simbólica – conceitualização abstrata; 2. pelo apoio no tangível, nas qualidades sentidas na experiência imediata – experiência concreta.

Na dimensão transformar, encontra-se a dialética entre ativo/reflexivo, que apresenta duas maneiras opostas de transformar aquilo que foi percebido ou a representação figurativa da experiência: 1. pela reflexão interna – observação reflexiva; 2. pela manipulação externa do mundo – experimentação ativa. (Kolb, 1984).

Antonello e Godoy (2011) entendem que, ao analisar a perspectiva da aprendizagem experiencial, existe a diferença entre a aprendizagem situada e a incidental (a partir dos erros, por exemplo), pois a primeira envolve reflexão e poderá gerar a partir desta a mudança de comportamento, ao passo que na segunda o foco não está na reflexão e sim na realização do objetivo e o aprendizado ocorre como uma consequência.

Nas próximas duas seções, vamos abordar dois tipos de aprendizados que podem ocorrer em uma aprendizagem experiencial, a primeira delas no item 2.4, a aprendizagem a partir dos erros, que ocorre quando é identificada uma falha durante a experiência e são geradas reflexões a partir desses erros, gerando assim um aprendizado. Já o item 2.5 trata do aprendizado supersticioso, que é quando se cria uma concepção equivocada sobre as relações de causa e efeito de um determinado fenômeno, gerando, assim, a sensação de um conhecimento e de uma competência de um fenômeno que não se tem o domínio completo sobre suas variáveis.

2.4 APRENDIZAGEM A PARTIR DOS ERROS

Enquanto, em uma visão tradicional, as empresas buscam evitar os erros, para ter previsibilidade e retorno para todas as suas atividades, é importante considerar que no contexto atual, segundo Barbarini e Bido (2016), os níveis atuais de complexidade, de dinamismo e de incertezas presentes no ambiente de trabalho, os erros ou falhas acabam

sendo subprodutos dos processos organizacionais. Nesse caso, as empresas lidam constantemente com incertezas, mudanças no mercado e no consumo, em que o modelo tradicional já não atende em sua totalidade à necessidade das empresas em relação à sua gestão.

De acordo com Rybowskiak *et al* (1999), organizações burocráticas geralmente tentam evitar erros a todo custo, enquanto as culturas empreendedoras têm uma atitude mais positiva em relação aos erros e podem aprender com eles. Importante destacar que a modalidade de aprendizagem com erros existe nas organizações como algo inerente à natureza do aprendizado, mas é fortemente atrelada às condições culturais e aos estímulos oferecidos pelas organizações, como veremos a seguir.

Anselmann e Mulder (2018) definem a aprendizagem a partir dos erros como um processo adaptativo que inclui as seguintes atividades de aprendizagem: reflexão por meio da análise das causas de um erro; desenvolvimento de novas ações, como a consideração sobre as formas de mudar as causas ou as alternativas de atuação futura, alocando informações e recursos, assim como planejando a implementação; e a experimentação e avaliação que levam à implementação de ação desenvolvida.

As definições de falha e erro são tema de muito debate entre os autores relacionados a esse modelo de aprendizagem. Nesse sentido, Homsma *et al* (2009) diferenciam erros de falhas e violações, uma vez que, segundo os autores, as falhas estão relacionadas ao resultado negativo e podem ser compreendidas como consequência do erro e também podem conter violações, ou seja, um conjunto de ações, intencionais ou não, gera um erro e essa violação oferece uma consequência, sendo esta a falha, como, por exemplo, quando ocorre uma ação errada ao se deixar a porta do cofre aberto (erro), o conteúdo pode ser roubado ou não (falha), o contexto e outros fatores impactarão o desenrolar, possibilitando a falha.

Dahlin, Chuang e Roulet (2017) reforçam esse conceito, apontando que os erros são tarefas ou rotinas executadas incorretamente, como, por exemplo, um motorista dirigindo acima do limite de velocidade, enquanto falhas são resultados indesejados, como, por exemplo, um paciente que morre após a cirurgia em vez de deixar o hospital mais saudável que antes de entrar nele.

Cannon e Edmondson (2001) conceituam a falha, de uma forma abrangente, como o desvio dos resultados esperados e desejados, o que inclui erros evitáveis e resultados negativos inevitáveis de experimentos e riscos, além de falhas interpessoais, como mal-entendidos e conflitos. Já Reason (2000) traz uma abordagem diferente, afirmando que há dois tipos de falha, as inativas, que não oferecerem consequências, e as ativas, com um impacto direto, que podem até ser combatidas, mas são consequências e precisam ser eliminadas em sua causa raiz.

Embora as diferenciações entre falhas e erros sejam bastante discutidas entre os pesquisadores, normalmente são tratados como sinônimos para facilitar o entendimento e as investigações. Todavia, nesta pesquisa, vamos adotar a palavra erro quando estivermos tratando de ambos os conceitos (erros e falhas) e falha quando for necessário diferenciar um do outro, nesse caso sendo erro quando a ação tomada for um desvio ou uma ação baseada em parâmetros equivocados, já a falha quando houver alguma consequência negativa percebida.

Os autores normalmente tratam os erros como algo negativo, provavelmente pelo foco em entender os erros como falha e, pelo seu viés, por considerarem o resultado como único parâmetro de avaliação e percepção dos erros. Nessa perspectiva, Keith e Frese (2008) consideram os erros no trabalho um incômodo que provoca interrupções no fluxo do serviço, e a sua correção pode ser demorada; além disso, podem causar consequências graves para os indivíduos e as organizações.

Putz *et al* (2012) definem erro como uma consequência de uma ação não intencional, que pode ocorrer devido à falta de capacidade de atingir os resultados, ou por não terem sido seguidas as normas e metas da organização e que poderiam ser evitados pelo comportamento do indivíduo. Nesse sentido, Zhao e Oliveira (2006) consideram os erros como decisões e comportamentos individuais, os quais resultam em uma lacuna indesejável entre um objetivo real e o esperado, que podem levar a consequências negativas que poderiam ser evitadas na organização. Já para Frese e Keith (2015), erros nas organizações são essencialmente desvios não intencionais e com possibilidade de serem evitados e experimentados como eventos adversos.

No quadro 2 destacamos as principais diferenças entre erro e falhas.

Quadro 2 - Erros e falhas

Erros	Falhas
Segundo Homsma <i>et al</i> (2009); Dahlin, Chuang e Roulet (2017); Putz <i>et al</i> (2012); e Frese e Keith (2015), o erro é um conjunto de ações ou tarefas executadas incorretamente, de modo intencional ou não, que pode ser fruto de experimentos, de relações interpessoais, de mal-entendidos, de conflitos, de assunção de riscos etc. Sua correção pode ser demorada, além disso, podem causar consequências graves para os indivíduos e as organizações.	Segundo Homsma <i>et al</i> (2009); Dahlin, Chuang e Roulet (2017); e Edmondson (2001), as falhas estão relacionadas ao resultado negativo e podem ser compreendidas como consequência do erro, cujo resultado indesejado pode ser evitável ou inevitável, de acordo com o tipo do erro.
Exemplos: Deixar o cofre aberto ou um motorista dirigindo acima do limite de velocidade.	Exemplos: Cofre ser roubado ou um paciente que morre após a cirurgia em vez de deixar o hospital mais saudável que antes de entrar nele.
Tipos de Erros segundo Edmonson (2001): - Evitáveis : que, na sua maioria, podem ser considerados ruins porque podem ser evitados, como violações, falta de atenção ou falta de habilidade. - Complexos : que acontecem em função da complexidade e são inevitáveis, apesar do esforço em não os cometer. - Inteligentes : considerados bons ou positivos, porque geram novo conhecimento, ajudando a organização a crescer; estando presente em situações de experimentação, esse tipo de erro quanto antes acontecer, melhor.	Tipos de Falhas segundo Reason (2000): - Falhas inativas : que não oferecerem consequências. - Falhas ativas : com um impacto direto, que podem até ser combatidas, mas são consequências e precisam ser combatidas em sua causa raiz

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar da abordagem negativa em relação aos erros, os autores entendem que eles são oportunidades de aprendizado. Segundo Sbrissa (2020), o erro também pode ser visto por meio de duas perspectivas, negativamente, evitando-o, ou positivamente, como uma oportunidade. Nesse sentido, de acordo com Edmondson (1999, p.49), “desde crianças fomos programados a pensar que a falha é algo ruim; essa crença impede as organizações de aprenderem efetivamente a partir de seus equívocos”, porém, por meio do erro, pode-se desenvolver o aprendizado, a inovação e a resiliência.

Edmondson (2011) cita três tipos de erros: (1) os evitáveis, que, na sua maioria, podem ser considerados ruins porque podem ser evitados, como violações, falta de atenção ou falta de habilidade; (2) os erros complexos, que acontecem em função da complexidade e são inevitáveis, apesar do esforço em não os cometer; e (3) as falhas inteligentes, consideradas boas ou positivas, porque geram novo conhecimento, ajudando a organização a crescer, estando presente em situações de experimentação, por isso esse tipo de erro quanto antes acontecer, melhor.

De acordo com Homsma *et al* (2009), compreender sob quais condições os indivíduos aprendem com os erros proporciona conhecimento, criação de novos dispositivos e ferramentas para melhor explorar as oportunidades potenciais de aprendizado e para criar mecanismos para transferir a aprendizagem para o nível organizacional. Os autores afirmam que os erros no trabalho podem ser uma fonte rica de aprendizagem, mas nem todos eles levam automaticamente à aprendizagem e nem todos os indivíduos aprendem efetivamente com o erro.

O que postulam esses autores é importante, pois nos chama atenção sobre a existência da relação entre o erro e a aprendizagem, entretanto evidencia o fato de que, para que a aprendizagem ocorra, é necessário um conjunto de fatores que combinados geram níveis diferentes de aprendizado.

Assim, Ferreira (2022) resume propostas oriundas de diversos autores em relação ao processo de aprendizagem a partir dos erros. São elas: 1) a detecção; 2) a atribuição e o lidar com emoções; 3) a análise e correção; e a 4) disseminação de experiências.

A detecção de erros é um ponto crítico nesse tipo de aprendizagem, pois, como já mencionado, há diversos tipos de erros e de intensidade, questões psicológicas, sociais e formas de medição do erro que podem ou não favorecer a sua detecção, deixando então na organização erros que não são detectados e que podem ser institucionalizados como práticas organizacionais bem-sucedidas. Para Argyris e Shön (1999), portanto, o fenômeno (aprendizagem organizacional) decorre do processo de detecção e correção de erros.

De acordo com Dahlin, Chuang e Roulet (2018), a capacidade de aprender com o fracasso está relacionada com a capacidade de identificar e relatar falhas: compreendê-las leva a encontrar e a implementar soluções para prevenir falhas futuras. Levando em consideração esses autores, o aprendizado a partir dos erros tem como condição *sine qua non* a detecção do erro, sem a qual o processo não se inicia, gerando inclusive condições adversas como, por exemplo, o aprendizado supersticioso, tema deste trabalho. A avaliação de comportamentos passados e agir com a consciência de que os erros são informações úteis são consideradas práticas importantes para aprender com erros (Van Dyck *et al*, 2005).

O fator emocional na aprendizagem a partir dos erros é bastante discutido, e, segundo Rybowskiak *et al*, (1999), erros são uma questão importante na psicologia do trabalho por várias

razões. Primeiramente, é a matéria-prima que produz estresse, acidentes, interação homem-máquina ineficiente, problemas de qualidade e de desempenho e um clima ruim. Assim, muitos problemas recorrentes na indústria estão relacionados a essa questão. Em segundo lugar, as atitudes em relação aos erros, e a como lidar com elas, são indícios da cultura organizacional de uma empresa. Em terceiro lugar, se uma empresa tenta mudar sua cultura ou se quer introduzir a questão do erro nos processos de seleção, é necessária uma medida de orientação dele.

Conforme Putz *et al* (2013), os erros representam um subproduto inevitável do trabalho humano e o aprendizado organizacional com os erros deve ser uma meta estratégica do desenvolvimento de RH. Desse modo, diversos autores falam sobre questões culturais das empresas, políticas e práticas que podem ser abordadas para trazer segurança psicológica para o aprendizado em relação ao erro.

Edmondson (1999) entende que “a segurança psicológica da equipe é definida como uma crença compartilhada de que a equipe está segura para assumir riscos interpessoais”. Como já vimos nas definições de erros, eles sempre são vistos como algo ruim, que deve ser evitado, o que impacta em como os detectamos, que muitas vezes passa pela questão emocional, por como lidamos com eles em relação ao indivíduo e em relação às práticas de aprendizado.

Frese e Keith (2015) postulam que muitas vezes as organizações concentram-se na prevenção do erro como estratégia única para lidar com ele. Além dessa medida, as organizações precisam gerenciar os erros para lidar efetivamente com eles depois de terem ocorrido. O gerenciamento do erro tem como objetivo minimizar as consequências negativas e maximizar o efeito positivo.

O erro normalmente está atrelado a questões negativas, portanto os ambientes organizacionais buscam evitar ao máximo suas perdas e criam políticas de recompensa e de punições para conseguir garantir uma evolução linear e os resultados desejados, o que de certa forma acaba inibindo o aprendizado em relação aos erros.

Homsma *et al* (2009) concluem que a gravidade das consequências está relacionada com o impacto no aprendizado a partir do erro e recomendam duas aplicações práticas: primeiro, as organizações devem valorizar e incentivar esse aprendizado, independente de

suas consequências serem graves ou não, ou seja, a gravidade não deve ser um critério para o aprendizado; e, segundo, o gerente tem de ter responsabilidade em contribuir para criar essa consciência nos indivíduos, pois os incidentes de erro sem consequências negativas iminentes, no entanto, também podem ser uma plataforma para aprendizado.

Em suma, Dahlin, Chuang e Roulet (2018) sugerem que mais informações sobre erros, independentemente de serem pessoais ou de terceiros, facilitam o aprendizado.

A forma dos indivíduos e das organizações lidarem com os erros tem relação direta com o crescimento, com o aprendizado e até com as suas dificuldades (Van Dyck *et al*, 2005). Sendo assim, a forma de lidar com esse fenômeno passa a ser fundamental.

Fischer *et al* (2018) apontam que existem três maneiras inter-relacionadas de como a cultura de gerenciamento de erros pode influenciar a inovação da empresa: (1) lidar com os erros e limitar as consequências negativas deles; (2) obter erros que levam a novas situações, incentivando a exploração e apoiando a experimentação; (3) não assumir nenhuma culpa e ter comunicação aberta.

Segundo Dahlin, Chuang, Roulet (2018), os gatilhos de aprendizagem podem ser agrupados em três categorias: (1) oportunidades de aprender; (2) motivação para aprender; e (3) capacidade de aprender. Os autores afirmam que a oportunidade de aprender com o fracasso toma a forma de mais informações sobre erros e falhas, geradas pelos funcionários atuais da organização, por falhas que ocorreram no passado ou falhas de outros, quando a motivação para aprender com o fracasso é prejudicada por líderes e organizações punitivas.

Em relação às duas últimas etapas citadas por Ferreira (2022): 3) a análise e a correção e a 4) a disseminação de experiências, há diversas discussões, normalmente com o viés de análise de falha e de reflexões processuais.

Tom e Jim (1999) apontam que grande parte da literatura sobre falhas também é acompanhada por uma lista de verificação de ações sobre como fazer melhor da próxima vez, no entanto essa literatura é quase exclusivamente concentrada nas histórias de sucesso e, portanto, de acordo com Krishnan *et al* (1993) há um lado desconhecido sobre a falha, que é amplamente ignorado.

Nessa perspectiva, Bauer e Mulder (2007) propõem três etapas da aprendizagem a partir dos erros: 1) a análise da causa raiz, a fim de identificar as prováveis causas de um erro; 2) o desenvolvimento de uma nova estratégia de ação, envolvendo a consideração de estratégias para mudar a causa e alternativas para uma futura atuação, como a alocação de informações e de recursos, assim como o planejamento da implementação dessas estratégias; e 3) a implementação, que envolve experimentar o novo comportamento.

Nesta seção sobre aprendizagem a partir dos erros, além de destacamos a importância da detecção de um erro para o aprendiz, pois considerando que o erro além de como já foi dito é um subproduto do trabalho humano, ou seja, pode ocorrer em qualquer situação de trabalho, seja em um contexto em que já se domina as variáveis e seja mais fácil a sua identificação, seja em um contexto em que estão se descobrindo as relações entre causa e efeito das variáveis; e um erro não identificado nesse contexto pode significar uma possível aprendizagem supersticiosa, que parte do entendimento equivocado de uma determinada relação de causa e efeito.

2.5 APRENDIZAGEM SUPERSTICIOSA

A aprendizagem supersticiosa é um modelo de aprendizagem que se difere dos temas de aprendizado que são mais discutidos na literatura e no campo da administração, uma vez que normalmente buscam identificar formas em que as pessoas aprendem um conhecimento ou um comportamento que adotamos como certo, com objetivo de criar meios e ambientes corporativos que favoreçam o aprendizado, todavia, no caso, o tema de aprendizado supersticioso está mais relacionado a como evitá-lo, a quais são suas causas e a como identificá-lo.

Segundo Levitt e March (1998), aprendizagem supersticiosa é a incapacidade de compreender as verdadeiras causas de um resultado específico, fazendo com que os adquirentes pensem incorretamente que sabem o que precisa ser feito, ou seja, eles fazem uma categorização errada das experiências. Os autores também definem esse tipo de aprendizagem como aquela que ocorre quando "a experiência subjetiva da aprendizagem é convincente, mas as conexões entre ações e resultados são mal especificadas" (p.325). Tal superstição é alimentada por comportamentos rotineiros que se baseiam em vínculos causais incorretos ou incompletos.

Para ilustrar melhor o aprendizado supersticioso, podemos considerar, por exemplo, uma decisão comercial com foco em elevar as vendas. Nesse caso, há diversas ações que podem ser realizadas com o objetivo de atingir o resultado. Vamos supor que a decisão adotada seja uma determinada ação de *marketing* em um canal de comunicação específico. Nessa situação exemplificada, vamos imaginar que não haja como medir a efetividade desse meio de comunicação. Então, é realizada a ação de *marketing* para o produto e depois de algum tempo vê-se que os resultados passaram a melhorar, o que faz com que todos na organização comemorem a ação e atribua a ela a responsabilidade (causa) pelo resultado obtido.

No entanto, cabe nos perguntarmos se foi mesmo este o motivo do aumento de vendas. Estamos, então, falando de um tema para o qual há muitas variáveis que podem levar a esse resultado, como outras ações adotadas pela empresa que não necessariamente estavam no radar, ou ainda a situação econômica em que estava no momento, a ocorrência ou não de ações efetivas da concorrência, ou ainda o calendário de vendas e até o comportamento do consumidor etc. Questiona-se, assim, se todas as variáveis foram consideradas para atribuir à ação de *marketing* o resultado atingido, ou seja, se o aumento teria acontecido mesmo sem essa ação.

Analisando esse caso e as definições de Levitt e March (1998), podemos entender que a aprendizagem supersticiosa ocorre ao se acreditar que uma determinada ação causa um resultado satisfatório, mesmo não sendo ela a responsável por esse resultado. Isso pode ocorrer sobre uma decisão ineficaz, que na verdade não interfere no resultado ou interfere positivamente, mas em proporção muito menor que aquele em que se acredita, ou pode ocorrer com uma decisão errada, cujo resultado foi mascarado por outros fatores que levaram a acreditar que a decisão (sem saber que era errada) surtiu efeito positivo.

Segundo Zollo (2009), decisões estratégicas tendem a ter aprendizagem supersticiosa, não só porque as ligações causais entre ações e resultados podem ser mal inferidas, mas pela razão de que os seus resultados de desempenho são muitas vezes difíceis de se avaliarem de forma objetiva. O autor postula que esses processos têm natureza altamente heterogênea e com alta subjetividade relacionada à sua avaliação, apontando que muitos processos de implementação estratégica, de aquisições e parcerias, por exemplo, são caracterizados por resultados de desempenho bastante confusos.

Desse modo, o autor ainda faz algumas indagações sobre esse tema: Qual é exatamente o desempenho de um processo de reorganização? Como sabemos que um programa de mudança cultural funcionou? O que significa que um determinado movimento estratégico, por exemplo o reposicionamento da empresa de uma posição competitiva baseada na eficiência de custos para uma posição baseada na diferenciação, criou vantagem competitiva (e de modo sustentável)?

Assim como Zollo (2009), outros autores defendem a relação de aprendizagem supersticiosa com decisões estratégicas, com experiências heterogêneas (quando há variações de contexto em que a experiência foi aplicada, tornando cada experiência muito específica e difícil de replicar).

Nesse sentido, Brauer *et al* (2017, p.1361) ressaltam que “a heterogeneidade da experiência promove uma aprendizagem supersticiosa que leva a resultados inferiores”

Para os autores, isso se dá ao fato de que “através de uma base de experiência heterogênea, os gerentes são muito mais propensos a aplicar mal a experiência anterior aos contextos atuais do negócio que são apenas superficialmente semelhantes, mas estruturalmente diferentes” (p.1365).

Kim, Kim e Miner (2009) indicam que os resultados de desempenho de tarefas complexas e causalmente ambíguas são inerentemente difíceis de interpretar e podem até causarem vieses cognitivos perigosos, erros de atribuição e aprendizagem supersticiosa até que algum nível limite de experiência seja alcançado.

Autores como Lai, Chen e Song (2019), Zollo (2009) e Levitt e March (1988) afirmam que quanto mais rara for uma situação de aprendizagem, maior a tendência desta ser supersticiosa, sendo assim um processo que ocorre com maior frequência, como os processos operacionais, tendem a ter as relações causais mais esclarecidas em virtude do maior número de exposições ao sucesso e ao fracasso, enquanto processos que ocorrem em menor quantidade, como, por exemplo, decisões estratégicas, as relações causais são menos claras.

O estudo desse modelo de aprendizagem leva-nos a questionar como se dá o aprendizado organizacional. Para descrever esse assunto, alguns autores relatam o paradoxo entre confiança e competência, pois, segundo Heimeriks (2010), embora estudos anteriores

assumam que tanto os mecanismos de integração quanto os de institucionalização melhorem a capacidade de uma empresa para gerir carteiras de alianças, até agora não está claro se esses mecanismos refletem confiança ou competência.

O autor afirma, ainda, que a gestão do paradoxo confiança-competência é complexa, e mesmo as empresas mais dedicadas e com elevados níveis de experiência podem ser vítimas da armadilha da confiança. No entanto, como os mecanismos de integração promovem a variação e ajudam a refinar as inferências causais, o que é útil em atividades complexas, eles são particularmente propensos a melhorar a competência, ao passo que a institucionalização de mecanismos, por outro lado, refletem comportamentos rotineiros traduzidos em percepções estabelecidas de sucesso.

De acordo com Levitt e March (1998), a utilização de muitos mecanismos de institucionalização pode ser uma importante fonte de excesso de confiança, uma vez que sugerem que a empresa dispõe de todos os conhecimentos especializados necessários internamente. É provável que essa percepção seja reforçada se os gestores especializados, como, por exemplo, os vice-presidentes ou os gestores que trabalham para uma função relacionada àquela decisão, forem responsabilizados por todo o processo.

Levitt e March (1998) fizeram essas considerações em uma pesquisa sobre alianças estratégicas, apontando que embora as empresas com níveis semelhantes de experiência possam hipoteticamente ser igualmente propensas a cair na armadilha do excesso de confiança, o uso de mecanismos de institucionalização provavelmente articulará e prolongará o efeito negativo de suposições falsas e de relações de causa e efeito incorretas, que na prática significa que as empresas que gerem grandes carteiras de alianças terão de resistir a confiar demasiadamente em lições normalizadas e predefinidas, espalhadas por toda a empresa, sem permitir que os trabalhadores individuais alterem a tomada de decisões e o comportamento dependente de forças contextuais. Dessa forma, os autores defendem que, embora esses mecanismos possam oferecer eficiência, muitas vezes eles carecem de flexibilidade para incentivar os funcionários a compartilharem e implementarem novas experiências.

Os autores chamam a atenção também para o fato de as ambiguidades causais e de resultados terem sido relacionadas com o fato de os decisores sobrevalorizarem o seu próprio desempenho. Fato também levantado por Miller e Ross (1975), outro fator limitante para a

reflexão crítica do aprendizado é a tendência dos líderes das organizações a atribuírem os sucessos organizacionais às suas próprias ações e os fracassos organizacionais às ações de outros ou a forças externas, o que traz um aspecto comportamental limitante para um aprendizado eficaz. Com isso, Levitt e March (1998) sugerem que quanto maior a experiência de uma empresa, mais desenvolvidas são as ideias sobre as causas do sucesso; além disso, com o aumento da complexidade das ações envolvidas e a subsequente dificuldade de estabelecer um nexo causal sólido entre ação e resultado, os gestores tendem a equiparar a experiência acumulada com a competência.

Levitt e March (1998) ressaltam a importância da experimentação em tarefas complexas, e, nesse sentido, em seu estudo sobre alianças estratégicas, eles pontuam que a experimentação ajudará a validar e a atualizar as práticas usadas para gerenciar portfólios de alianças, evitando o risco de que apenas sucessos (e não fracassos) sejam observados e, assim, a detecção do valor das soluções alternativas pode, por conseguinte, ajudar a reduzir as distorções de julgamento e é uma forma importante de evitar o excesso de confiança, permitindo deliberadamente os fracassos (para complementar e verificar o entendimento extraído dos sucessos). Concluem que se os erros produtivos são tolerados, após os quais as lições podem ser compartilhadas, a superstição é menos provável de ocorrer à medida que os gerentes tenham espaço para experimentar incrementalmente.

Esses autores defendem que há duas maneiras de evitar a aprendizagem supersticiosa nessas experimentações. A primeira refere-se ao uso de métricas para acompanhar o progresso e o efeito das decisões tomadas, permitindo isolar os efeitos de certas práticas utilizadas e sua contribuição para o sucesso, o que ajudará a determinar se devemos continuar com essas práticas ou alterá-las, de forma que se separem os distintos efeitos, evitando, assim, interpretações errôneas e compreendendo quais novas experiências realmente ajudam a melhorar o desempenho. A segunda, é o uso de avaliações das decisões e compará-las, pois, ao utilizar tais avaliações como um instrumento formal, as decisões tomadas podem ser avaliadas e as relações de causa e efeito subjacentes podem ser reconsideradas. Desse modo, se os erros são tolerados e, posteriormente, usados de forma produtiva, crenças supersticiosas podem ser mais facilmente reconhecidas, evitando assim percepções errôneas à medida que esses relatórios forem compartilhadas dentro da empresa.

Parecida com a segunda maneira de evitar a aprendizagem supersticiosa, sugerida por Levitt e March (1998), Zollo (2009) propõe a adoção de auditorias *post-mortem*, com o objetivo de obter uma avaliação do desempenho das decisões tomadas tão precisa quanto possível, esperando-se que estas revelem as ligações causais entre as ações e os resultados do desempenho. Nesses casos, os agentes são forçados a exporem os passos lógicos de um argumento, ou seja, revelarem quaisquer suposições ocultas e tornarem explícitas as ligações causais. Tais requisitos do processo de codificação do conhecimento servem para mitigar os efeitos da aprendizagem supersticiosa, tanto de natureza causal quanto de ambiguidade de resultados.

Após compreender os conceitos de aprendizagem de modo geral, é importante, para esta pesquisa, apresentar os conceitos sobre a reflexão. Para este trabalho, quando formos falar de reflexão, estaremos nos referindo aos processos reflexivos que são gerados no decorrer do aprendizado, isto associado às relações de causa e efeito (no caso de aprendizado experiencial em que estamos nos embasando), em relação ao contexto em que o aprendizado está situado e a mais aspectos relacionados à experiência que irá compor os entendimentos e as construções mentais que gerarão o conhecimento após o aprendizado.

3 REFLEXÃO

Neste capítulo, discutiremos a diferença entre reflexão e reflexão crítica, visto que o tema reflexão é bastante abordado na literatura de aprendizado, por isso optamos por focar mais nos autores de reflexão crítica devido à sua abrangência em relação a sugerir níveis de reflexão e de profundidade como, por exemplo, Kember *et al* (2000, 2008), que citam diversos níveis de compreensão a partir do nível reflexivo. Terminamos, então, este capítulo, apontando as limitações para aplicação da reflexão crítica no ambiente do trabalho, algo importante para compreendermos e teorizarmos sobre os desafios de atingir aprendizados mais profundos e mais reflexivos.

3.1 REFLEXÃO CRÍTICA

Segundo Kmiecik (2020), a reflexão crítica tem atraído interesse renovado e, desde a década de 1990 particularmente, tem suas relações com a aprendizagem organizacional, a gestão do conhecimento e a inovação (Merx-Chermin; Nijhof, 2005). Nesse sentido, Gallagher e Landorf (2007) afirmam que a reflexão era um meio de conectar a aprendizagem individual com os resultados sociais.

Gray (2007) defende que a reflexão é um processo ativo e intencional de exploração e de descoberta, muitas vezes levando a resultados inesperados. É a ponte entre a experiência e a aprendizagem, envolvendo tanto a cognição quanto os sentimentos (Boud *et al*, 1985), ajudando os gerentes a alcançarem a emancipação das “suposições limitadoras de perspectiva” (Kayes, 2002).

Esse processo é importante porque nos permite criticar nossas suposições aceitas, para que possamos nos tornar receptivos a formas alternativas de raciocínio e de comportamento (Raelin, 2001). Assim, a reflexão é muito mais que a compreensão. Envolve a absorção de um conceito em estruturas de conhecimento pessoal, relacionando o conceito com outras formas de conhecimento e de experiência da pessoa (Leung e Kember, 2003).

Segundo Reynolds (1999), a reflexão crítica é diferente do conceito mais familiar de reflexão (como descrito na maioria dos escritos de administração e educação), que presta menos atenção aos processos sociais ou políticos e do pensamento crítico, que geralmente é usado para significar a adoção de uma abordagem disciplinada para a resolução de problemas.

Kolb (1984, p.38) descreveu a aprendizagem como “o processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência”, e assim como para outros autores da tradição deweyana, como Schön (1983), a reflexão é um elemento central nesse processo. Reynolds (1999) aponta que, infelizmente, as reduções simplistas da obra de Kolb que prevalecem no desenvolvimento gerencial invariavelmente negligenciam os aspectos sociais, institucionais ou culturais dos quais a experiência é composta.

Brookfield (2010, p.125) define reflexão crítica como “uma tentativa deliberada de descobrir e investigar suposições que definem a forma como nós agimos”. O autor reforça que a reflexão crítica, na concepção dos teóricos críticos, não se limita apenas ao exame dessas suposições, mas também tem como propósito questionar poder e hegemonia, processos inerentes ao ser humano que vive em sociedade.

Desse modo, refletir criticamente envolve questionar as relações de poder que permitem ou promovem um conjunto de práticas. É, pois, importante para tornar as pessoas conscientes de como práticas que são vistas como naturais, comuns, e até mesmo desejáveis, são, na verdade, construídas e transmitidas pelos interesses de uma minoria que detém o poder, com o intuito de proteger o *status quo* desse grupo, o qual serve muito bem para essa mesma minoria.

Mezirow (1990, 1997) argumenta que a reflexão crítica pode levar à aprendizagem transformadora, que se refere ao processo de efetuar mudanças em um quadro de referência ou nas estruturas de suposições por meio das quais entendemos nossas experiências. Já Cunliffe (2009) afirma que um diálogo consigo mesmo sobre nossos pressupostos fundamentais, valores e formas de interagir, encoraja-nos a sermos receptivos aos outros e abertos a possibilidades de novas formas de ser e de agir. Conclui, assim, o autor, que um indivíduo que tende a refletir criticamente sobre suposições preconcebidas, tende também a ter avaliações mais precisas sobre se certas crenças e rotinas tornaram-se obsoletas ou não.

De acordo com Weick (2002), a aprendizagem reflexiva também pode envolver a descrença do que anteriormente era considerado verdadeiro. Nessa perspectiva, Raelin (2002) afirma que a reflexão tem sido descrita como a prática de recuar periodicamente para ponderar o significado do que aconteceu recentemente para nós mesmos e para os outros em nosso ambiente imediato. Já Mezirow (1990) postula que ao criticar os pressupostos sobre os

quais as crenças são construídas, a reflexão crítica encoraja o aprendizado em um nível mais profundo e transformador. Aponta, ainda, que essas noções de reflexão, no entanto, estão amplamente enraizadas em processos psicológicos de crescimento individual (que incluem o desenvolvimento do profissional reflexivo).

Reynolds (1999) ressalta que esse modelo de reflexão crítica, então, levanta questões de natureza moral e técnica, além de destacar os processos de poder que estão embutidos nas estruturas e práticas sociais e de reconhecer que a experiência é um fenômeno tanto social quanto individual. Dessa forma, de acordo com Boyce (1996, p.9), adotar uma perspectiva crítica significa fazer “um exame implacável e corajoso e desconstruir suposições, normas, expectativas, limitações, linguagem, resultados e aplicações do próprio trabalho”. Já McLaren e da Silva (1993) afirmam que a reflexão crítica deve ser um ato social de empoderamento coletivo, se quiserem ir além da transformação pessoal para a transformação social.

Kmiecik (2020) afirma que a ideia de “pensar sobre” ou “ser pensativo” também precisa ser desenvolvida porque esse processo depende muito das ideias e das crenças nas quais nos baseamos, e se elas estão à altura da tarefa em questão. O autor cita Kolb (1984), que enfatizou, no desenvolvimento de sua teoria da aprendizagem experiencial, que ideias modificadas ou recém-criadas podem (devem) ser uma consequência desse processo, bem como podem levar à ação. Nesse sentido, Boud *et al* (1985) defendem que a reflexão também pode ser vista como uma forma de resposta à experiência, a resposta total de uma pessoa a uma situação ou evento.

Vince (1998) descreve o processo de reflexão, apontando que ele pode envolver diferentes aspectos, que incluem: reconhecer o que parece ou não funcionar, estar ciente dos sentimentos associados, estar ciente de que julgamentos são feitos e em que esses julgamentos se baseiam e estar consciente dos valores, ideias e suposições que informam nossa compreensão de eventos, de observações ou de experiências. Conclui, assim, que a reflexão é um processo que pode resultar em diferentes entendimentos, tanto no momento quanto posteriormente.

Reynolds (1999) resume os princípios da reflexão crítica da seguinte forma:

- um compromisso de questionar suposições e pressupostos incorporados tanto na teoria quanto na prática profissional, e de levantar questões de natureza moral e técnica e que se preocupam tanto com os fins quanto com os meios;
- uma insistência em colocar em primeiro plano os processos de poder e ideologia incluídos no tecido social das estruturas, procedimentos e práticas institucionais, e as formas como as desigualdades de poder se cruzam com fatores como raça, classe, idade ou gênero;
- uma perspectiva que é mais social do que individual, assim como a natureza de nossa experiência como indivíduos é social; e
- um objetivo subjacente de realizar uma sociedade mais justa baseada na equidade e na democracia, refletida no trabalho e na educação, bem como na vida social em geral.

Reynolds (1999), enfim, defende que as influências da reflexão crítica são provenientes da teoria crítica, da pedagogia liberacionista, do feminismo, do marxismo ou do pós-modernismo, e tal reflexão trata todas as observações e prescrições generalizadas sobre a sociedade e o comportamento social (incluídas as teorias da educação e da administração) como interessadas, em vez de neutras. Assim, por exemplo, ela confronta os pressupostos que fundamentam a visão de que a hierarquia é inevitável, ou de que o valor do crescimento econômico é inquestionável – apesar de sua associação com desigualdades de riqueza e de privilégio (Alvesson; Willmott, 1992).

Nesta seção sobre reflexão tratamos a reflexão crítica de maneira mais genérica, de modo que os conceitos mais discutidos na literatura fossem apontados ao leitor. É importante ressaltar que, embora estejamos utilizando esse conceito de reflexão crítica como base para a definição do tipo de aprendizado obtido através da experiência e como um dos elementos de influência no aprendizado supersticioso, não estamos utilizando tal conceito na mesma profundidade que Mezirow (1990, 1997), por exemplo, uma vez que ele relaciona a reflexão crítica à chamada aprendizagem transformadora. Esse tipo de aprendizado é mais profundo e envolve aspectos de valores e questões dos indivíduos que não são focos desta pesquisa.

No caso desta dissertação, o conceito de reflexão crítica está sendo usado de modo mais abrangente, considerando se o indivíduo está refletindo de maneira mais ampla, envolvendo contextos, relações de poder etc., com o objetivo de avaliar se as possibilidades

de análise e de entendimento sobre as variáveis que compõem aquele aprendizado foram avaliadas do modo mais amplo e profundo possível, indo além de reflexões técnicas ou de níveis processuais.

3.2 DIFERENÇA ENTRE REFLEXÃO E REFLEXÃO CRÍTICA

Para que possamos deixar mais claro ao leitor o que estamos considerando como níveis ou tipos de reflexão citados neste trabalho, trazemos uma discussão recorrente entre os autores sobre reflexão crítica, que se trata da distinção entre o conceito de reflexão e o de reflexão crítica. Nesse sentido, Gray (2007) ressalta a importância de distinguir reflexão (examinar as justificativas para as próprias crenças) de reflexão crítica (fazer uma avaliação da validade das próprias suposições, examinando tanto as fontes quanto as consequências) e de autorreflexão crítica (reavaliar o modo como se colocaram os problemas e a orientação para perceber, acreditar e agir).

Nessa perspectiva, Cunliffe (2004) explica a diferença entre reflexão e reflexão crítica, comparando-as com a diferença entre aprendizado de *loop* único e aprendizado de *loop* duplo. Especificamente, a reflexão corresponde ao aprendizado de *loop* único, que envolve resolução de problemas, identificação e correção de erros, enquanto a reflexão crítica é equivalente ao aprendizado de *loop* duplo, envolvendo pensamento crítico mais profundo sobre o comportamento, ou seja, abarca questionar suposições, valores e teorias adotadas, bem como refutar, inventar, produzir e avaliar novas teorias em ação.

De acordo com Reynolds (1998), a reflexão concentra-se nos detalhes imediatos, e apresentados, de uma tarefa ou problema, enquanto a reflexão crítica envolve um exame dos pressupostos considerados como certos, dentro dos quais a tarefa ou problema está situado.

Desse modo, esses estudos sugerem que a reflexão crítica representa um nível mais profundo de pensamento reflexivo que a reflexão, porque o primeiro nos permite transformar nossa estrutura de significado (Kember *et al*, 2000).

Já Kmieciak (2020) pensou em três modos de reflexão: o técnico, o alinhado e o crítico. Cada um deles pode ter valor prático, desde que haja uma correspondência com a natureza da situação para a qual possamos estar olhando. As diferenças entre os três modos são resumidas pelo autor como:

- Técnico: resolução de problemas, encontrando as soluções mais eficazes e eficientes para problemas materiais ou organizacionais. O foco está nos meios, porque os fins podem ser considerados aceitáveis para todos os envolvidos.
- Alinhado: como o técnico mas também garantindo que as crenças, valores e normas que fundamentam as soluções e ações sejam consistentes com aquelas aceitas pelo restante da organização, conforme refletido na política e na prática. Isso pressupõe um grau de entendimento compartilhado e propósito comum.
- Crítico: estas crenças, normas descritas ou não pela organização, podem não ser assumidas e podem estar em jogo de interesses diferentes e até mesmo contraditórios. Isso exige que o pressuposto seja questionado, seja sobre o propósito ou sobre a prática. Conflitos de interesse e de poder devem ser identificados e a experiência do local de trabalho relacionada a processos sociais, políticos e culturais mais amplos, com a perspectiva, se necessário, de modificá-los.

A reflexão é focada em considerações procedimentais, em métodos, em resolução de problemas e em respostas a perguntas do tipo como fazer, enquanto a reflexão crítica está preocupada com a formulação de problemas e de resposta às perguntas do porquê (Mezirow, 1990; van Woerkom; Croon; 2008).

Reflexão crítica, segundo Kmieciak (2020), é uma forma de reflexão mais profunda, avançada e exigente, porque pode transformar nossos esquemas de significado e de perspectivas. Ela critica as suposições nas quais nossas crenças foram baseadas, enquanto a reflexão apenas nos permite corrigir as distorções de nossas crenças e de nossos erros na resolução de problemas (Mezirow, 1990).

Esse tipo de reflexão precisa de uma mudança significativa de perspectiva, uma revisão crítica de nossas crenças fundamentais e um exame das fontes e das consequências de nossas pressuposições (Gray, 2007). No entanto, pode ser desencadeada pela reflexão sobre a resolução de problemas que leva ao questionamento de suposições aceitas (Matsuo, 2017).

3.3 LIMITAÇÕES PARA A REFLEXÃO CRÍTICA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Woerkom e Nieuwenhuis (2002) argumentam que a maioria das definições de reflexão crítica não é operacional em um ambiente organizacional, e muitas vezes elas se caracterizam por processos em vez de transformação pessoal visível. Nesse sentido, Reynolds e Vince (2004) apontam que uma das críticas à educação gerencial é a de que ela tem sido muito influenciada por tais perspectivas psicológicas individualistas, e que é necessário, segundo Reynolds (1998), uma abordagem crítica que se concentre em processos coletivos e situados que nos ajudem a investigar as práticas organizacionais. Esse contexto inclui fatores sociais, culturais e políticos.

Já Rigg e Trehan (2008) compreendem que promover a reflexão crítica no ambiente de trabalho é difícil devido às relações de poder mais complexas entre os múltiplos atores no contexto, especialmente os revelados na tensão de como os membros de uma organização se veem quando eles pensam criticamente.

Segundo Kmiecik (2020), a ideia de uma abordagem crítica é, por vezes, interpretada de forma negativa, assumindo que o processo é destrutivo, prejudicial e suscetível de atrapalhar a tradução das ideias em ação. O autor ainda afirma que quando políticos ou gerentes envolvidos em disputas afirmam “vamos esperar que o bom senso prevaleça”, o senso comum a que eles se referem é, obviamente, a sua versão do senso comum e não representa necessariamente os interesses de todos.

Souza *et al* (2019) avaliam que no Brasil essas discussões vão na mesma direção. Assim, em um estudo realizado em 2010, Closs e Antonello (2010) alertaram para a importância da reflexão e da reflexão crítica na aprendizagem de gestores, especialmente no que se refere ao desenvolvimento desses profissionais.

No entanto, apesar do reconhecimento da importância de ambas as naturezas de reflexão, essas autoras observam que a crítica ainda é pouco observada no meio gerencial. Por isso, elas defendem a utilização da Teoria da Aprendizagem Transformadora de Mezirow (1990) como forma de potencializar a aprendizagem gerencial e de favorecer um pensamento autônomo, que seja desvinculado de qualquer pressuposto social e histórico cristalizado que o indivíduo venha a ter sobre si e/ou sobre os outros. Closs e Antonello (2010) afirmam, ainda,

que é fundamental para o avanço do mundo do trabalho, da promoção da cidadania e para a tomada de decisões morais.

Segundo Gray (2007), um foco retrospectivo no passado precisa ser substituído pela prática da reflexão como parte integrante da gestão do dia a dia (reflexão-na-ação). Desse modo, a ação gerencial gerará conhecimento sobre as relações de poder nas organizações e esse conhecimento fornecerá mais oportunidades (coletivas) de reflexão (reflexão social na ação) e outras atividades ou decisões políticas.

Gray (2007) afirma, ainda, que a sociedade ocidental é dominada pela ideologia do individualismo, encorajando-nos a assumir que somos seres humanos autodeterminados e soberanos. Assim, atributos pessoais são recompensados e o sucesso individual celebrado como uma manifestação de habilidade e de esforço individual. Uma avaliação crítica da autonomia, no entanto, reconhece a realidade da interdependência e vê a necessidade de assumir responsabilidade pessoal por participar de condições mutáveis associadas à dominação. Isso significa que a reflexão crítica precisa ser deslocada do aprendizado individual para o organizacional e do foco no indivíduo para a ação coletiva, se for para ser um componente na política de aprendizado e de mudança organizacional (Vince, 2002).

Reis (2011) postula que o termo reflexão assume diferentes abordagens no campo organizacional. Segundo o autor, a maioria das definições encontradas sobre reflexão discute o assunto como uma atividade cognitiva processada individualmente, com o objetivo de buscar a resolução de alguma situação ou problema. “Entretanto, existem outras formas de reflexão, como a reflexão crítica, que diz respeito ao questionamento de premissas e valores contextuais [...]” (Reis, 2011, p.356).

O mesmo autor argumenta que a reflexão como processo de aprendizagem gerencial expressa-se primariamente na busca da resolução de problemas do dia a dia, o que é distinto da reflexão crítica, que está relacionada com o questionamento de crenças e de valores sociais, culturais ou políticos tidos como certos no ambiente organizacional.

Observa ainda que a reflexão crítica implica em mais que o simples exame cognitivo da experiência, já que diversos componentes (sociais, étnicos, políticos etc.) são considerados fatores intrínsecos à existência do indivíduo, moldando suas ações e comportamentos. “Para a ocorrência da reflexão crítica, há necessidade de questionamentos de pressupostos pelo

indivíduo, a fim de que ele possa mudar seu modelo de referência e partir para a ação, reconstruindo o contexto em que está inserido” (Reis, 2011, p. 360).

De acordo com Kmiecik (2020), os autores de administração que escrevem a partir dessa perspectiva argumentam que os gerentes são um grupo poderoso na sociedade, com influência sobre as populações trabalhadoras, as comunidades e o meio ambiente. Sendo assim, a reflexão precisa ser mais que uma consideração dos aspectos técnicos e organizacionais dos problemas apresentados. Deve também significar levantar questões sociais, políticas e culturais, questionar propósitos e intenções e, se necessário, desafiar as suposições e os pressupostos em que se baseiam as políticas e práticas organizacionais.

Kmiecik (2020) considera que esses princípios se refletem na prática de educação e de desenvolvimento gerencial – incluindo o aprendizado pela ação. Ao trabalhar com colegas profissionais, refletindo sobre nossa própria prática, ou trabalhando com estudantes de administração, as perguntas que podemos fazer podem incluir as seguintes:

- Quais aspectos de gestão e organização são questionados e quais são considerados óbvios?
- Ao abordar os problemas, são levantadas apenas questões técnicas ou há também implicações morais e políticas?
- Em quais quadros teóricos e em que perspectivas nos baseamos e quais são deixados de lado? Com base em que as ideias são selecionadas e quais interesses são atendidos por elas?
- Os processos sociais, políticos ou culturais são referidos ou a resolução de problemas está limitada a quadros de referência técnicos ou psicológicos?
- Que papéis devemos cumprir e quais interesses são refletidos nessas expectativas?

Até então, nós nos concentramos em trazer os conceitos importantes nos quais nos baseamos para a construção desta pesquisa, partindo da compreensão da aprendizagem de modo geral, assim como da aprendizagem experiencial, que é nossa base para avaliação da aprendizagem supersticiosa, que, junto com aprendizagem a partir dos erros e com os conceitos de reflexão e reflexão crítica, compõem a base para as proposições iniciais que

usaremos como referência para captação dos dados que utilizaremos para comparações e geração das conclusões da pesquisa.

4 PROPOSIÇÕES INICIAIS PARA A PESQUISA

Esta dissertação visa compreender a ocorrência do aprendizado supersticioso nas decisões estratégicas e seu impacto para as organizações. Desse modo, torna-se importante, nesse tema, conseguir identificar a ocorrência de um aprendizado supersticioso, já que este apenas é percebido como algo indesejado quando ele se mostrar indesejado, o que, nesse caso, já será tarde demais para reverter um resultado desastroso. Nesse aspecto, a dissertação visa contribuir com a identificação da ocorrência dessa modalidade de aprendizado antes que este se torne um problema para a organização.

Para identificar sua ocorrência antes da geração de um resultado indesejado, é preciso avaliar como o processo de aprendizagem individual está ocorrendo, e se há algo que leva à ocorrência dessa modalidade. Nesse sentido, dando sequência ao estudo, é importante tratar do conceito de aprendizagem por meio da experiência.

Existem diversos tipos de aprendizagem, como citado por Huber (1991), independente da origem do conhecimento obtido, todavia, para esta pesquisa, avaliamos apenas aprendizados que passaram por validação ou não de uma experiência concreta e que tal experiência tenha gerado algum juízo sobre a ação realizada. Como o estudo é sobre aprendizado supersticioso, consideramos que foi um juízo positivo sobre a ação e que nesse caso o juízo possa trazer correlações errôneas sobre a efetividade da ação.

Na Figura 1, sugerimos que o aprendizado (supersticioso ou não) decorre de uma experiência que tenha experimentado um resultado positivo ou negativo, e esse aprendizado vai ocorrer por meio de um processo que chamamos de assimilação da experiência.

Kolb (1976) descreve esse processo com as seguintes etapas: (1) experiência concreta; (2) observações e reflexões; (3) formação de conceitos abstratos e generalizações; (4) testes das implicações dos conceitos em novas situações. O processo proposto por Kolb é cíclico, retornando à etapa 1 após a conclusão da etapa 4.

Figura 1 - Processo assimilação de aprendizagem



Fonte: Adaptação simplificada - Kolb (1976)

Considerando o modelo proposto por Kolb, podemos fazer algumas proposições de como o processo tenha falhado, gerando o aprendizado supersticioso, da seguinte forma: (1) não houve reflexão em profundidade necessária na etapa 3; (2) a generalização foi muito ampla, não considerando outros fatores importantes para o problema em questão; (3) o ciclo foi interrompido sem que houvesse testes das implicações dos conceitos em novas situações.

Em todas as proposições apontadas, há assunção de que o resultado obtido deve-se a uma ação realizada, na qual todas as questões poderiam ser resolvidas se houvesse um nível maior de reflexão durante o processo de assimilação da experiência. Para isso, vamos considerar como nossa proposição principal a de que o nível de reflexão irá refletir em tipos diferentes de aprendizado. Consideramos, portanto, os seguintes níveis de reflexão:

a) Não reflexão: quando não há reflexão sobre o evento e as causas sobre o resultado ocorrido; seu efeito é a reprodução daquele conhecimento obtido.

Kember *et al* (2000, 2008) apontam que há dois níveis de aprendizado nessa situação,: (1) a reprodução, quando, por exemplo, um aluno reproduz o que aprendeu no livro, sem qualquer compreensão sobre o conteúdo, semelhante ao andar de bicicleta, quando uma vez aprendida, a ação não exige nenhum exercício de reflexão; e (2) compreensão, em que há compreensão sobre o conteúdo mas não há esforço reflexivo, ou seja, quando os alunos, por exemplo, aprendem o conteúdo de um livro sem questionar ou pensar profundamente sobre o que esse conceito representa ou como podem aplicá-lo ;

b) Reflexão instrumental/processo: Processo reflexivo focado em aspectos técnicos e processuais referentes ao evento.

Leung e Kember (2003) consideram a reflexão muito além da compreensão, envolvendo a absorção de um conceito em estruturas de conhecimento pessoal, relacionando o conceito com outras formas de conhecimento e de experiência da pessoa.

Raelin (2002) define a reflexão como a prática de “retroceder periodicamente para ponderar o significado do que aconteceu recentemente para nós e para os outros em nosso ambiente imediato”, o que nos faz considerar que a reflexão não se trata de uma prática de um evento único, o que, por si só, já nos leva a considerar que o processo reflexivo serve como antídoto para o aprendizado supersticioso.

Já Kmiecik (2020) divide a reflexão em dois níveis: (1) técnico: resolução de problemas, encontrando as soluções mais eficazes e eficientes para problemas materiais ou organizacionais, em que o foco está nos meios, porque os fins podem ser considerados aceitáveis para todos os envolvidos; (2) alinhado: além do técnico, garante que as crenças, valores e normas que fundamentam as soluções e ações sejam consistentes com aquelas aceitas pelo restante da organização, conforme refletido na política e na prática; isso pressupõe um grau de entendimento compartilhado e propósito comum.

c) Reflexão crítica: Reflexão mais profunda, envolvendo além do técnico, questionamentos em relação ao contexto, a pessoas e aos próprios pressupostos.

Kember *et al* (2000, 2008), em seu trabalho sobre educação, apontam que nesse nível os alunos estabelecem conexões entre o conteúdo e a experiência pessoal e veem como podem aplicar tal conteúdo. Além disso, há uma mudança nos pressupostos, formando um novo esquema conceitual, levando os alunos a romperem com sua antiga forma de pensar e a formular novos pensamentos. Essa perspectiva é importante, uma vez que, para que esse nível de reflexão ocorra, é necessária a visão ampla do contexto e das condições que sustentam aquele aprendizado.

Já Vince (1998) aponta que esse nível de reflexão pode envolver diferentes aspectos, incluindo: reconhecer o que parece e o que não parece funcionar, estar ciente dos sentimentos associados, estar ciente de que julgamentos são feitos, e em que esses

juízos se baseiam, e estar consciente dos valores, das ideias e das suposições que informam nossa compreensão de eventos, de observações ou de experiências.

Para cada tipo de reflexão irá ocorrer um tipo de aprendizado, conforme descrito a seguir.

1- Aprendizado confiante/supersticioso:

Segundo Miller e Ross (1975), os líderes das organizações tendem a aceitar paradigmas que atribuem os sucessos organizacionais às suas próprias ações e os fracassos organizacionais às ações de outros ou a forças externas. Esse comportamento, alinhado com a baixa reflexão, gera uma superstição que, de acordo com Heimeriks (2010), é alimentada por comportamentos rotineiros que se baseiam em vínculos causais incorretos ou incompletos.

Nystrom e Starbuck (1984) apontam que em uma organização que é invariavelmente bem-sucedida, as rotinas seguidas estão associadas ao sucesso e são reforçadas; outras rotinas são inibidas, tornando-as comprometidas com um conjunto particular de rotinas, que são determinadas mais por ações iniciais (relativamente arbitrarias) que por informações obtidas na situação de aprendizagem.

Os autores ainda afirmam que se o fracasso for experimentado, independentemente da rotina específica usada, as rotinas são alteradas frequentemente em uma busca infrutífera por alguma que funcione. Em ambos os casos, o sentimento subjetivo de aprendizagem é poderoso mas é enganoso.

Essas considerações estão em consonância com a afirmação de Heimeriks (2010), que diz que quanto maior a experiência de uma empresa, mais desenvolvidas são as ideias sobre as causas do sucesso, e com o aumento da complexidade das ações envolvidas e a subsequente dificuldade de estabelecer umnexo causal sólido entre ação e resultado, mais tendenciosos tornam-se os gestores quanto à equiparação de sua experiência acumulada com a competência.

2- Aprendizado competente instrumental:

Esse modelo de aprendizagem é referente ao nível de processo, e podemos atribuir esse tipo ao nível de aprendizado proposto por Kim (1993), definido como aprendizagem

operacional (*know-how*), que implica na capacidade física para produzir uma determinada ação. Esse nível está relacionado com a aprendizagem que ocorre no patamar dos procedimentos organizacionais, de tal forma que nele são aprendidas as etapas para a consecução das atividades a serem executadas, garantindo-se o bom desempenho das tarefas funcionais.

É nesse nível que ocorre a cristalização de um paradigma conceitual, que não será questionado até que haja uma nova reflexão sobre o aprendizado. Baseamos isso nos argumentos de Kim (1998), Senge *et al* (2005) sobre aprendizagem de adultos, apontando que adultos têm quadros de referência, gerando assim um modelo mental que impactam como esses adultos enxergam a vida e suas experiências.

Essa modalidade de aprendizagem, assim como a anterior, também é bastante atrelada a rotinas organizacionais, como citado por Levitt e March (1998), que afirmam que a aprendizagem organizacional resulta dos processos organizacionais decorrentes de suas próprias rotinas organizacionais. Também consideramos que essa modalidade está fortemente atrelada a resultados, por justamente ter como premissas questões operacionais e fatores de causa e efeito de cada conhecimento.

Os ciclos de aprendizagem são focados em como se constrói o conhecimento, como os propostos por Illeris (2004) e Pawlowsky (2001), assim como os tipos de aprendizagem são focados no conhecimento adquirido, como o proposto por Huber (1991). Também utilizamos como referência da literatura apresentada sobre aprendizado a partir dos erros, que tem foco em análise e correção de falhas, como proposto por Anselmann e Mulder (2018), Ferreira (2022), Dahlin, Chuang e Roulet (2018) e Bauer e Mulder (2007)

3- Aprendizado competente com domínio do contexto/sabedoria:

Esse modelo tem foco maior na experiência vivenciada, bem como na compreensão do contexto e de suas condições que no resultado obtido. Está ligada mais à segunda dimensão proposta por Kim (1993), o aprendizado conceitual (*Know-Why*), que implica a capacidade de articular o entendimento conceitual a partir de uma experiência, relacionada ao pensamento executado para entender o modo e a natureza das atividades e como elas são desempenhadas nas organizações.

Influencia e é influenciado pelo pensar, refletir sobre como as atividades são executadas, com implicações nas alterações das condições existentes na organização e no comportamento das pessoas. Há, nesse caso, uma visão não cristalizada do conhecimento, avaliando cada experiência como a afirmação de Kolb (1984) de que o conhecimento resulta da combinação daquilo que foi captado da experiência (ação) e de sua transformação (reflexão), em que a simples captação da experiência não é o suficiente para se aprender, assim como apenas a sua transformação não representa um aprendizado. A teoria de aprendizagem experiencial encaixa-se, pois, bastante nesse modelo, uma vez que traz a relação interna da pessoa com o estado externo (o ambiente da experiência).

Outros autores que pontuam a visão mais experiencial da aprendizagem são Levitt e March (1998), que defendem que, em tarefas complexas, a experimentação ajudará a validar e a atualizar as práticas usadas para gerenciar portfólios de alianças, evitando assim o risco de que apenas sucessos (e não fracassos) sejam observados, o que permite a detecção do valor das soluções alternativas, evitando o excesso de confiança.

Zollo (2009) e Levitt e March (1998) consideram importante a existência de um relatório *post mortem* detalhado sobre a experiência e suas características, de forma que sempre se possa compará-las, a fim de avaliar os aprendizados e de elevar o nível de experiência.

Além de ancorarmos esse modelo de aprendizado nos autores como Brookfield (2010), Weick (2002) e Reynolds (1999), que afirmam que a reflexão crítica ocorre quando questionamos as estruturas de poder, o contexto, as questões sociais etc, baseamo-nos no que diz Vince (1998), que o processo reflexivo envolve: reconhecer o que parece e o que não parece funcionar, estar ciente dos sentimentos associados, estar ciente de quais julgamentos são feitos e em que esses julgamentos se baseiam e estar consciente dos valores, ideias e suposições que informam nossa compreensão de eventos, de observações ou de experiências.

Por fim, associamos a esse tipo de aprendizado a definição de autores como Bierly *et al* (2000), Meacham (1990), Weick (1998) e Petersen *et al* (2008), que dizem que a sabedoria permite que uma pessoa use a experiência e o conhecimento para discernir o julgamento e tomar as medidas adequadas para estabelecer e alcançar objetivos. Enfim, a sabedoria está ligada mais a sobre como o conhecimento é usado que sobre o que se conhece, está atrelada

a dúvidas e incertezas sobre o que pode ser conhecido e quais ações tomar como consequência.

4- Aprendizado incompleto:

É um subproduto da pesquisa. Sugerimos esse conceito a partir do processo de aprendizagem citado por Kolb (1976) e se trata do estágio em que o processo de reflexão sobre a experiência ainda não está finalizado

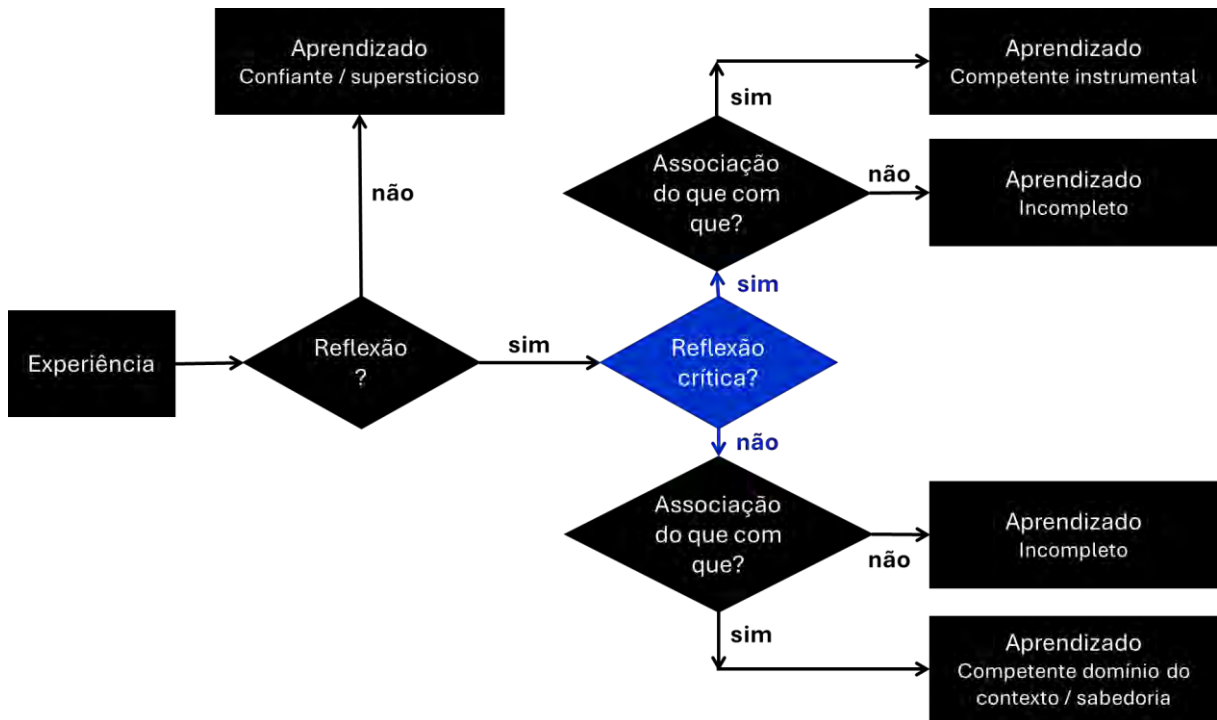
Tal conceito não é foco de exploração dos autores estudados, uma vez que o foco das pesquisas dos autores está em como se dá o aprendizado, focando suas pesquisas no resultado final desse aprendizado, de certa forma não explorando o estágio de consciência da não concretização do aprendizado e do conhecimento, deixando essa etapa implícita no processo de aprendizagem.

Nesse caso, trata-se de uma aprendizagem em curso, cuja pessoa passou pela experiência, teve algum nível de reflexão sobre o tema, mas ainda não se sente competente em relação àquele conhecimento.

Esse tipo de aprendizagem difere-se da primeira modalidade de aprendizado, pois, nesse caso, a reflexão existe e existe consciência sobre conhecer ou não conhecer, na outra modalidade não há reflexão e existe a crença de que se sabe algo que é apenas reproduzido, sem que haja alguma avaliação sobre as causas, variáveis e relações sobre o que se entende e o que se apresenta na realidade.

A partir da discussão e preposições fizemos como resumo a Figura 2, a seguir.

Figura 2 - Modelo teórico tipo de aprendizado versus nível de reflexão



Fonte: Adaptação de Kolb, 1976, incluindo a relação de aprendizado supersticioso de Levitt e March (1998) com nossa proposição de aprendizado competente e confiante, baseada em Heimeriks (2010) e Zollo (2009), vinculada ao conceito de reflexão e reflexão crítica.

Na Figura 2, apresentam-se todos os conceitos mostrando suas relações. Com base em tudo o que foi levantado na teoria, o aprendizado está diretamente relacionado com a reflexão e assimilação pessoal ou coletiva em relação à experiência vivenciada, e o que não havia sido comentado pelos autores selecionados para este trabalho era qual o nível de influência da reflexão sobre o aprendizado e quais tipos de aprendizado sairiam como produto do nível de reflexão adotada para a experiência vivenciada.

Pode-se verificar resumidamente os conceitos no quadro 3.

Quadro 3 - Resumo dos tipos de aprendizado e proposições

Nível de reflexão	Nível de aprendizado	Características	Tendência do aprendizado ser supersticioso (proposições)
Não reflexão	Aprendizado confiante	-Reprodução das ações e conteúdo da experiência. -Não há compreensão do conteúdo, mera reprodução ou há baixa compreensão, sem a existência de uma reflexão sobre sua aplicação. -Medição de desempenho é o sucesso. -Alta institucionalização e rotina. -Não há questionamento periódico sobre o conteúdo.	Alta
Reflexão instrumental / processo	Aprendizado competente instrumental	-Reflexão em nível individual da experiência, analisando as variáveis técnicas relacionadas àquele contexto. -Questionamento periódico em relação às questões técnicas do conhecimento e sua aplicação. -Alta institucionalização e rotina. -Medição de desempenho é o sucesso - atrelado a alguns questionamentos técnicos.	Média
Reflexão crítica	Aprendizado competente com domínio do contexto / sabedoria	-Conexões entre conteúdo e experiência. -Análise do contexto, das estruturas de poder, limitações, normas, perspectivas, crítica em relação ao conteúdo. -Foco na experiência. -Questionamento constante em relação aos pressupostos que rondam o conhecimento. -Medição de desempenho considera além do resultado e questões técnicas, questões contextuais, formas de aplicação da experiência e subjetividades.	Baixa
Reflexão instrumental / processo e Reflexão crítica	Aprendizado incompleto	-Tem como pré-requisito a reflexão -Estimula mais reflexão que a adotada até o momento. -Caracterizada pela aceitação de não ter conhecimento sobre como se atingiu determinado resultado. -É um estado transitório.	Não há, até que se torne alguma forma de aprendizado anterior.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Kember *et al* (2000, 2008), Kmiecik (2020), Reynolds (1998), Heimeriks (2009), Zollo (2009) e Petersen *et al* (2008).

Os conceitos apresentados neste capítulo servem de base para a construção do roteiro e referência para análise de resultados, em que apontamos se as características apresentadas estão de acordo com as identificadas nas entrevistas e se as relações entre tipo de aprendizado, reflexão e aprendizagem supersticiosa demonstram-se tal como foram propostas. Dessa forma, usamos esse modelo como referência para nossa análise.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como a pesquisa quantitativa, segundo Creswell (1994), investiga os problemas humanos ou sociais baseados no teste de teoria composto de variáveis com números e analisada com procedimentos estatísticos, a fim de determinar se as generalizações preditivas da teoria são verdadeiras, identificamos que esse tipo de pesquisa não seria viável para nossos objetivos, tanto geral quanto específicos, pois não estamos em busca da comprovação representativa dos fenômenos e conceitos referentes ao aprendizado supersticioso.

Segundo Fernandes (1991), a análise qualitativa caracteriza-se por buscar uma apreensão de significados na fala dos sujeitos, interligada ao contexto em que eles se inserem e delimitada pela abordagem conceitual (teoria) do pesquisador, trazendo à tona, na redação, uma sistematização baseada na qualidade, mesmo porque um trabalho dessa natureza não tem a pretensão de atingir o limiar da representatividade.

Minayo (2010, p. 57) conceitua o método qualitativo como “[...] aquele que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem”. Esse método, por meio do seu fundamento teórico, permite desvelar os processos sociais ainda pouco conhecidos. Estes, quando referentes a grupos particulares, propiciam a construção de novas abordagens, a revisão e a criação de novos conceitos durante a investigação.

Nesse sentido, Creswell (1994) analisa como um processo de pesquisa busca entender problemas humanos e sociais baseados na construção de uma descrição complexa e holística do ponto de vista dos informantes.

A partir das definições apresentadas por Fernandes (1991), Minayo (2010, p. 57) e Creswell (1994), compreendemos que seguir com o método qualitativo era mais aderente às nossas necessidades de pesquisa, que está mais relacionada a identificar, no campo, de modo mais profundo, as suas características, o que influencia a sua ocorrência, assim como elementos referentes à experiência vivenciada pelas pessoas e, assim, podermos interpretar todos esses dados de modo que possamos explicar de maneira mais profunda o aprendizado supersticioso e sua relação com os níveis de reflexão empregados, e como isso ocorre na prática.

5.1 MÉTODO PARA COLETA DE DADOS

Uma vez que definimos que o método qualitativo é o mais aderente em relação ao nosso objetivo de pesquisa, foi necessário definir a forma de coleta de dados que fosse mais aderente às nossas necessidades.

Segundo Kish (1987 *apud* Günther, 2006), há três aproximações básicas para compreender o comportamento e os estados subjetivos na psicologia: (1) observar o comportamento que ocorre naturalmente no âmbito real; (2) criar situações artificiais e observar o comportamento diante de tarefas definidas para essas situações; e (3) perguntar às pessoas sobre o seu comportamento e seus estados subjetivos.

Essas três formas de aproximação podem se desdobrar em diversas metodologias de coletas de dados, como apontado por Mack *et al* (2005):

- Entrevistas: são uma das técnicas mais comuns na coleta de dados qualitativos. Elas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas, dependendo do grau de liberdade permitido ao entrevistado.
- Grupos focais: consistem em reunir um pequeno grupo de pessoas para discutir um tema específico. Um moderador conduz a discussão, incentivando a participação de todos os membros do grupo. Essa técnica é útil para explorar opiniões, atitudes e experiências compartilhadas por um grupo.
- Observação participante: nesta o pesquisador se insere no contexto a ser estudado e participa das atividades cotidianas dos sujeitos de pesquisa. Isso permite uma compreensão mais profunda dos comportamentos, interações e ambientes.
- Análise de documentos: envolve a revisão de materiais escritos ou visuais, como relatórios, cartas, diários, fotografias e vídeos. Esses documentos podem fornecer *insights* sobre o contexto histórico, cultural e social do fenômeno estudado.
- Diário de campo: é uma ferramenta pela qual o pesquisador registra suas observações, reflexões e interpretações durante a coleta de dados. Esse registro contínuo auxilia na análise e na compreensão do fenômeno ao longo do tempo.

- Histórias de vida: essa técnica envolve a coleta de narrativas detalhadas sobre a vida de um indivíduo. Por meio de entrevistas ou de relatos escritos, o pesquisador explora a trajetória pessoal, as experiências significativas e os contextos vivenciados pelo sujeito.
- Pesquisa ação: nesta, o pesquisador trabalha em conjunto com os participantes para identificar um problema, planejar uma intervenção, implementar mudanças e avaliar os resultados. Essa abordagem é colaborativa e visa tanto a compreensão quanto a transformação da realidade estudada.
- Etnografia: é uma abordagem abrangente, que combina várias técnicas de coleta de dados, como observação participante, entrevistas e análise de documentos, para estudar culturas e grupos sociais em profundidade. O pesquisador passa um longo período imerso no contexto estudado, capturando as nuances das práticas e significados culturais.

Como estamos buscando captar dados referentes às experiências de indivíduos específicos e compará-las com experiências vivenciadas por outros indivíduos, a fim de identificar padrões que nos apontem as características, as variáveis e outros aspectos que advenham dos dados, entendemos a entrevista como o método de coleta de dado mais viável para nosso objetivo e prazo determinado.

Segundo Duarte (2004), a entrevista permite a compreensão da subjetividade do indivíduo por meio de seus depoimentos, pois se trata do modo como aquele sujeito observa, vivencia e analisa seu tempo histórico, seu momento, seu meio social etc., permitindo-nos compreender a lógica das relações que se estabelecem ou se estabeleceram no interior dos grupos sociais dos quais o entrevistado participa ou participou, em um determinado tempo e lugar.

Minayo (2010) define a entrevista como uma modalidade de interação entre duas ou mais pessoas, que pode ser definida como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e, por meio de perguntas formuladas, busca a obtenção dos dados que lhe interessa.

Dessa forma, precisamos então definir como devem ser elaboradas as perguntas a serem realizadas durante a entrevista. Para isso, precisamos primeiramente entender os tipos de entrevistas.

Para Mack *et al* (2005), as entrevistas podem ser: (1) estruturadas, que seguem um roteiro rígido de perguntas previamente elaboradas e com pouca flexibilidade; (2) semiestruturadas, que têm um roteiro básico, mas permitem adaptações conforme o andamento da conversa; (3) não estruturadas, baseada em uma conversa livre, em que o entrevistador faz perguntas de acordo com o desenvolvimento do diálogo.

Com base nos tipos de entrevistas apontados, decidimos que o método de coleta de dados que utilizaríamos seria o de entrevistas semiestruturadas, buscando ter uma referência clara de um roteiro de pesquisa que servisse como guia para que verificássemos a abordagem de todos os temas e assuntos importantes, mas que ao mesmo tempo oferecesse flexibilidade para que os assuntos, os exemplos, e outras informações importantes emergissem durante a entrevista. Assim, não seríamos nem tão rígidos, como em uma entrevista estruturada, e nem tão abertos, como em uma entrevista não estruturada.

5.2 ROTEIRO DA ENTREVISTA

Uma vez determinada a construção de um roteiro semiestruturado, os temas e questões a serem abordados foram previamente especificados, como um guia com questões centrais sobre o tema investigado e complementado por outras questões que surgiram no momento da entrevista (Cheron et al., 2022). Cabe, então, definirmos como será a estrutura desse roteiro.

Primeiramente optamos por iniciar as entrevistas a partir de um tema central que servisse de ponto de partida para conectar o entrevistador e o entrevistado em relação ao que se pretende analisar e que, além disso, fosse uma situação que pudesse ser explorada em toda a entrevista e que tivesse condições de trazer todos os elementos necessários sobre aquilo que se pretende analisar.

Elaboramos o roteiro considerando a afirmação de Manzini (2004), que defende que a entrevista semiestruturada tem um roteiro de perguntas básicas, previamente estabelecidas, e considerando que estas fariam referência aos interesses da pesquisa, diferenciando-se da estruturada pela sua flexibilidade quanto às atitudes e à compreensão do pesquisador, que

pode ou não alterar as perguntas no decorrer das respostas. Dessa forma, a concepção do roteiro já levará em conta que durante a entrevista poderá ter adaptações à medida que a entrevista e os temas evoluam.

Optamos então por utilizar, na construção do roteiro, a Técnica do Incidente Crítico (TIC), que, segundo Flanagan (1954), por meio de um incidente crítico percebe-se qualquer atividade humana observável que seja suficiente para entendê-la por si só. Nesse sentido, para o incidente ser crítico, ele deve ocorrer em situações nas quais a intenção da ação é claramente identificada pelo observador, e suas consequências são definidas de tal forma que não há dúvida sobre seus efeitos. Desse modo, foi possível identificar histórias (incidentes) de aprendizados e compará-las entre si, e propor um modelo explicativo.

Gremler (2004), remetendo a outros autores, ressalta que há cinco benefícios para a utilização da TIC na pesquisa sobre prestação de serviços: (i) as evidências partem da perspectiva do respondente e são coletadas nas suas próprias palavras (Edvardsson; Ross, 2001); (ii) esse tipo de pesquisa é indutivo por natureza (Edvardsson; Ross, 2001) e é especialmente útil para melhorar o conhecimento sobre algum fenômeno pouco conhecido; (iii) esse método provê um ponto de partida empírico para gerar novas evidências de pesquisas sobre fenômenos de interesse a partir de padrões de respostas (Kolbe; Burnett, 1991); (iv) as respostas proporcionam ricos detalhes advindos diretamente da experiência do respondente, pois as narrativas podem avivar ou provocar *insights* sobre o fenômeno; (v) a técnica foi qualificada por Ruyter, Perkins e Wetzels (1995) como método culturalmente neutro, na medida em que convida os respondentes a apresentarem suas percepções a partir de uma questão aberta.

Flanagan (1954) determina que a técnica deve ser pensada como um conjunto de princípios flexíveis, que deve ser adaptado para atender a cada situação específica. Para isso, ele estabelece cinco passos fundamentais para aplicação da TIC: 1. estabelecimento do objetivo geral do estudo; 2. desenvolvimento de um plano de coleta de dados; 3. coleta de dados; 4. análise de dados; 5. interpretação dos dados.

O roteiro foi elaborado por meio dos seguintes passos:

- (I) Matriz de amarração: em que levantamos questões para aquelas que consideramos as principais referências sobre os conceitos que vamos trabalhar, no caso (i) aprendizagem organizacional; (ii) aprendizagem individual no local

de trabalho; (iii) aprendizagem experiencial; (iv) aprendizagem a partir dos erros; (v) aprendizagem supersticiosa; (vi) aprendizagem incompleta; (vii) aprendizagem confiante; (viii) aprendizagem competente instrumental; (ix) aprendizagem competente com domínio do contexto; (x) não reflexão; (xi) reflexão; e (xii) reflexão crítica.

- (II) Matriz para categorização e redistribuição das questões: foram identificadas algumas questões que eram parecidas, isso devido à forte relação entre alguns conceitos, o que resultou em uma matriz separando as questões pela categoria do que a pergunta estava buscando, sendo elas: (i) explicação do evento crítico; (ii) validação das hipóteses; (iii) rotina após o aprendizado; (iv) cultura de aprendizagem.
- (III) Identificação de questões dissertativas e de verificação: como as perguntas ainda estavam longas e abordando diversos conceitos que seriam úteis para análise do modelo, elas foram divididas em questões dissertativas, em que o entrevistado deveria narrar uma situação ou uma percepção, e questões de verificação na resposta é binária.

A partir das definições, chegamos à primeira versão do roteiro de pesquisa, que, conforme apresentado no Anexo B, está dividido conforme se apresenta a seguir.

- **Questões demográficas:** com o objetivo de colher a autorização do entrevistado em relação à utilização dos dados para a pesquisa, validar informações que são pré-requisitos para a sua participação, como, por exemplo, contato com a estratégia da empresa e poder de influência na organização, e informações sobre tempo de experiência, formação, atuação profissional e número de funcionários nas organizações em que atua.
- **Explicação do evento crítico:** com o objetivo de colher informações gerais sobre o evento em que houve o aprendizado.
- **Formação de conceitos:** identificar como foi a experiência durante o processo de aprendizagem, o entendimento do contexto, a reflexão crítica, as generalizações etc.
- **Rotina após aprendizado:** avaliar se após o evento crítico houve mais reflexões e questionamentos, bem como criação de novos conceitos, aprofundamento do entendimento das variáveis etc.
- **Cultura de aprendizado:** avaliar como era o ambiente em que o aprendizado ocorreu, para identificar se eram ou não favoráveis à reflexão, a reflexão crítica, a apresentação e discussão de ideias e soluções, a relação com o erro, os questionamentos e o espaço para o contraditório.

Para as seções “formação de conceitos” e “rotina após aprendizado”, as perguntas estão divididas nas seguintes categorias: existência da reflexão, aprendizado incompleto, aprendizado confiante, aprendizado competente e existência da reflexão crítica. Essas

divisões têm o objetivo de classificar o aprendizado narrado pelo entrevistado, visando identificar para essas categorias os elementos do aprendizado supersticioso.

É importante elucidarmos que esse roteiro não foi necessariamente aplicado na íntegra durante as entrevistas. Sua função é de guia para que o entrevistado consiga identificar se todos os temas foram abordados e respondidos, sugerindo perguntas para mais provocações, se necessário.

Isso justifica o fato de mesmo a teoria apontando que não se deve utilizar perguntas fechadas, conforme Creswell (2010), que afirma que não se deve confundir entrevista com questionário, pois se trata de técnicas distintas e diferentes entre si, as entrevistas envolvem questões não estruturadas, e em geral abertas, que são pequeno número e se destinam a suscitar concepções e opiniões dos participantes. Já o questionário, por sua vez, é composto por questões fechadas, em que o respondente escolhe uma alternativa dentre as que são apresentadas em uma lista (GIL, 2008).

Ressaltamos que, apesar de criarmos duas categorias de perguntas, que estão devidamente classificadas na coluna “Tipo”, no roteiro do Anexo B, no qual uma categoria apresenta perguntas dissertativas, com respostas abertas e a outra, perguntas de confirmação, com respostas fechadas. Destacamos também que as entrevistas ocorreram livremente, utilizando o roteiro como guia, com o andamento ditado conforme a evolução do entrevistado, suas reações e os temas abordados que tivessem relação com a pesquisa.

Outro aspecto para termos criado o roteiro dessa forma é que ele nos permite avaliar e organizar as respostas mais rapidamente, pois já indica ao pesquisador em que momentos da conversa os temas relevantes estão presentes, facilitando assim a comparação entre as respostas, sem perder a característica de entrevista semiestruturada.

Para o planejamento das entrevistas, levamos em conta a afirmação de Belei *et al* (2008), que define um bom entrevistador como aquele que sabe ouvir de forma ativa, demonstrando ao entrevistado que está interessado em sua fala, em suas emoções, realizando novos questionamentos, confirmando com gestos que o ouve atentamente e que quer compreender suas palavras, mas sem influenciar seu discurso. Ele aprofunda o relato do participante e mostra atenção sobre detalhes importantes.

Consideramos ainda, como afirma Manzini (2004), que o roteiro, apesar de seu objetivo de organizar a entrevista a fim de garantir o atingimento dos objetivos propostos pela pesquisa, considera que questões momentâneas permeiam a interação entre o pesquisador e o participante, do que possivelmente pode emergir informações de forma mais livre e as respostas não estarem condicionadas a uma padronização de alternativas.

5.3 ENTREVISTAS-PILOTO

As entrevistas-piloto foram realizadas com os objetivos de avaliar a exequibilidade da pesquisa, de melhorar o roteiro de entrevistas e de identificar etapas de coleta de dados que necessitavam de melhoria. Foram realizadas três entrevistas com pessoas de diferentes ramos de atividade e todos os entrevistados atenderam aos requisitos de seleção de participantes (descrito na seção 5.4).

As entrevistas-piloto retornaram os resultados conforme planejado, confirmando que o roteiro nos permitia coletar as informações que foram planejadas. Conseguimos, pois, captar os temas apontados, assim como os tipos de aprendizados considerados na proposta inicial da pesquisa. Esses resultados nos indicaram que o roteiro de entrevista atendeu ao seu propósito (ajustes descritos no Quadro 4) de avaliar qual é o tipo de aprendizado narrado pelo entrevistado.

Quadro 4 - Ajustes no roteiro de pesquisa

Etapa	Categoria	Tipo	Pergunta	Ajuste
Cultura de aprendizagem	Ambiente para reflexão crítica e aprendizagem	Verificação	Há espaço para autocrítica?	As pessoas sentem-se confortáveis em apresentar e reconhecer erros
		Verificação	O ambiente sofre extrema pressão por resultados?	A pressão por resultados impacta o processo de reflexão e questionamento?
		Verificação	Esse ambiente limita a exposição de erros?	Eliminar – Mostrou-se repetida
		Dissertativa	Como é a política de reconhecimento do aprendizado?	Eliminar – Mostrou-se sem propósito
		Check	A imagem de	Eliminar – Mostrou-

			sucesso profissional está atrelada ao sucesso?	se sem propósito
--	--	--	------------------------------------------------	------------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a teoria, foi possível encaixar muito bem os aprendizados narrados. Todavia, identificamos limitações no estudo, pois estamos avaliando apenas a narrativa de uma pessoa em relação àquele aprendizado, o que pode trazer o viés da narrativa do entrevistado. Já em outras pesquisas poderíamos aplicar esse roteiro com equipes para obter mais considerações em relação ao aprendizado e identificar, de forma mais fiel, qual de fato é o aprendizado obtido e quais são os eventuais impactos para a organização.

É possível alterar a pergunta do incidente crítico em outras pesquisas, visando captar aprendizados mais complexos ou focar em questões que direcionem para a aprendizagem supersticiosa, mas nesta pesquisa estamos buscando encontrar os elementos de aprendizagem supersticiosa nas experiências de aprendizado em geral, validando a sua relação com o nível de reflexão empregado, de modo que o aprendizado supersticioso seja melhor elucidado e que este estudo sirva como referência para outros pesquisadores na construção de perguntas mais específicas em relação a seus objetivos de entendimento do aprendizado supersticioso.

Dessa forma, consideramos que, embora a pergunta do evento crítico não nos leve diretamente para um caso claro de aprendizado supersticioso, ela nos atende na perspectiva de captar um aprendizado relevante para o entrevistado, sobre o qual poderemos avaliar e identificar as características desse aprendizado que sejam aderentes ao aprendizado supersticioso, os seus motivos ou os geradores dessa modalidade e os fatores que contribuem ou não para a sua ocorrência.

Os dados captados em pré-teste foram utilizados para as análises da pesquisa, contribuindo assim com diversos *insights* e conclusões que poderão aparecer no decorrer do estudo.

5.4 COLETA DE DADOS

Para identificarmos as pessoas que foram entrevistadas nesta pesquisa, adotamos quatro critérios:

1. experiência superior a 10 anos em cargos que exijam tomada de decisão;
2. forte conhecimento sobre a cultura da empresa em que atua;
3. experiência de aprendizagem que envolva uma equipe de trabalho e outros departamentos da organização, a ponto de conseguirmos avaliar como a aprendizagem individual relaciona-se com procedimentos organizacionais e culturais da empresa;
4. atuação em empresas de médio ou grande porte (acima de 100 funcionários) de qualquer ramo de atuação.

Tendo definido o critério, fizemos uma busca na rede social LinkedIn de pessoas que tinham experiência relevante em papéis de liderança nas empresas em que atuam. Assim, criamos uma lista de pessoas com potencial para a realização das entrevistas e, além dos critérios elencados anteriormente, buscamos trazer diversidade de setores, de trajetórias profissionais, de empresas em que as pessoas atuaram.

Nesse sentido, nenhum dos entrevistados, por exemplo, atuou na mesma empresa, nem atuaram em áreas similares dentro das organizações. Por exemplo, mesmo tendo dois profissionais de TI entre os candidatos que são líderes de equipe de desenvolvimento interno dentro das empresas, um atua com infraestrutura e outro atua com *Business Intelligence*, que, apesar de serem áreas de tecnologia, trabalham com processos e soluções diferentes.

A lista construída tem mais de 60 nomes, e foi criada apenas como uma referência de eventuais pessoas e perfis que poderíamos contatar para a realização das entrevistas. Embora tenhamos identificado uma boa quantidade de pessoas dentro do perfil, considerando também facilidade de contato e referências de pessoas conhecidas para viabilizar a entrevista, não foi nosso foco no momento ter uma grande quantidade de entrevistas e dados a analisar.

Apesar do embasamento teórico que estamos utilizando, garantindo que todas as propostas iniciais da pesquisa estejam embasadas em um autor que seja referência no tema que estamos estudando, estamos trabalhando de maneira inédita as proposições da pesquisa com as divisões do tipo de aprendizado, comparando com tipo de reflexão, buscando

identificar elementos do aprendizado supersticioso. Desse modo, não seria prudente realizar entrevistas com um número elevado de pessoas sem antes validarmos e concluirmos que o que propomos para esta pesquisa está coerente com a realidade e que gera resultados significativos.

Segundo Glaser e Strauss (1967), a saturação é o ponto em que não há mais novas informações emergentes dos dados, indicando que a análise atingiu seu limite em termos de descobertas únicas. Os autores destacam que a saturação é alcançada quando os dados coletados começam a se repetir, sem revelar mais novos *insights* ou padrões. Esse conceito é central para o desenvolvimento da Teoria Fundamentada, pois sinaliza que os pesquisadores exploraram adequadamente o fenômeno em estudo e identificaram os principais temas e relações subjacentes.

De acordo com Cassell e Symon (1994), para determinar o ponto de saturação, os pesquisadores geralmente conduzem entrevistas adicionais até que percebam que não estão mais obtendo novas informações ou *insights* significativos. Esse ponto pode variar dependendo da complexidade do fenômeno em estudo e da heterogeneidade dos participantes. Alcançar a saturação é essencial para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados da pesquisa, pois indica que o espectro de perspectivas e experiências relevantes foi adequadamente explorado.

Glaser e Strauss (1967) enfatizam que a saturação é uma indicação de que a coleta de dados pode ser encerrada, uma vez que os pesquisadores atingiram um nível satisfatório de compreensão do fenômeno.

Em relação à validade e à confiabilidade dos resultados da pesquisa, Cassell e Symon (1994) afirmam que alcançar a saturação é essencial, pois indica que o espectro de perspectivas e experiências relevantes foi adequadamente explorado. Os autores afirmam, ainda, que o ponto de saturação pode variar dependendo da complexidade do fenômeno em estudo e da heterogeneidade dos participantes.

De acordo com os autores Guest, Bunce e Johnson (2006), Saunders *et al* (2018), Morse (2015) e Hennink, Kaiser e Marconi (2017), não há um número fixo ou uma média universal de entrevistas necessárias para atingir a saturação em estudos qualitativos, pois isso pode variar, dependendo da natureza do fenômeno estudado, da diversidade dos participantes, da

complexidade das questões de pesquisa e do método de análise utilizado, mas que geralmente os pesquisadores podem alcançar a saturação após conduzir entre 20 e 30 entrevistas.

Apesar do apontamento dos autores em relação ao número entre 20 e 30 entrevistas para atingir a saturação, isso, assim como foi dito, está mais para uma referência, já que, com base nas definições que apontamos, a saturação está mais relacionada ao fato de novas entrevistas não estarem trazendo novos elementos que mudarão de alguma forma as conclusões da pesquisa que de fato qual é a quantidade de entrevistados que foi realizada.

Charmaz (2006) e Morse (1995) sugerem que a saturação pode ser alcançada com menos entrevistas em certos casos, especialmente se os participantes forem altamente informativos ou se o fenômeno em estudo for relativamente estreito em escopo. No entanto, é importante conduzir uma análise cuidadosa dos dados para garantir que a saturação tenha sido realmente alcançada e que não haja *insights* significativos adicionais a serem obtidos.

Alguns aspectos podem ser considerados para avaliar a ocorrência da saturação:

- **Amplitude e complexidade do fenômeno estudado:** segundo Charmaz (2006), se o fenômeno em questão for relativamente estreito em escopo ou se houver pouca variabilidade entre os participantes, pode ser possível obter uma compreensão satisfatória com menos entrevistas.
- **Diversidade dos participantes:** segundo Guest, Bunce e Johnson (2006), se os participantes representarem uma variedade de perspectivas, de experiências e de contextos relevantes para o estudo, pode ser necessário um número maior de entrevistas para garantir que todas as principais dimensões do fenômeno sejam exploradas adequadamente.
- **Profundidade da análise desejada:** Charmaz argumenta que, em pesquisas que buscam uma compreensão mais profunda e detalhada do fenômeno, pode ser necessário um número maior de entrevistas para capturar toda a complexidade e nuances do tema, porém em estudos com objetivos mais limitados ou com um escopo menos detalhado pode ser possível alcançar a saturação com menos entrevistas.

Considerando essas definições, preparamos o quadro 5, para analisar como esperamos identificar a saturação em relação às entrevistas.

Quadro 5 - Análise da saturação da pesquisa

Aspectos considerados	Considerações sobre a pesquisa
Amplitude e complexidade do fenômeno estudado	Se considerarmos toda a amplitude e complexidade desta pesquisa, considerando que estamos trabalhando 11 temas para análise, e que esses temas combinam entre si, nesse caso compreendemos que isso influencia para que a quantidade de entrevistados seja maior, isso se adotarmos que todos os temas devem atingir sua saturação.
Diversidade dos participantes	Apesar de apontarmos que estamos buscando abranger gestores de diversas áreas e empresas, quando analisamos as entrevistas, os padrões de respostas não se demonstraram muito diferentes, levando-nos a entender que esse aspecto para a saturação das entrevistas para nosso caso não é um fator crítico que justifique aumentar quantidade de entrevistados para atingir a saturação.
Profundidade da análise desejada	Nesta pesquisa não estamos focados em aprofundar detalhadamente em todos os temas e fazer comprovações de níveis estatísticos. Nosso objetivo é apontar a coerência das proposições iniciais da pesquisa e identificar elementos da aprendizagem supersticiosa e os motivos apontados. Isso considerando que esta pesquisa, entre as que conhecemos que abordam aprendizado supersticioso, é a primeira a ser realizada buscando identificar sua ocorrência considerando todos os temas propostos. Nesse caso, mais importante que a saturação é validar o método proposto e fazer ajustes e considerações para outras pesquisas no tema. O que para nós direciona a acreditar que mais importante que ter muitas entrevistas é conseguir identificar as conclusões emergentes e as limitações obtidas para direcionar novas pesquisas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para compreender se chegamos à saturação ou não, devemos considerar se a cada nova entrevista que se realize surge um elemento novo ou não em relação aos temas identificados na pesquisa. Antes de apresentar a análise, vamos explicar como os temas foram definidos.

Segundo Braun e Clarke (2006), a análise temática é um método para identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados qualitativos, minimizando a complexidade dos dados e destacando os aspectos mais importantes para a questão de pesquisa. Os autores oferecem uma estrutura amplamente aceita para a análise temática, que inclui os seguintes passos:

- 1. Familiarização com os dados:** inclui a transcrição das entrevistas e a familiarização do conteúdo.

2. **Geração de códigos:** rotulação de partes específicas do conteúdo com códigos que capturam conceitos, temas e padrões relevantes.
3. **Identificação de temas:** os códigos são agrupados e organizados em temas mais amplos, que capturam conceitos e ideias semelhantes
4. **Revisão e definição dos temas:** os temas identificados são revisados e refinados, garantindo que eles sejam mutuamente exclusivos, abrangentes e representativos do conteúdo dos dados. Os temas são, então, definidos e descritos em detalhes.
5. **Nomeação e interpretação dos temas:** cada tema é nomeado e interpretado em relação ao fenômeno em estudo. Os pesquisadores explicam o significado e a relevância de cada tema, frequentemente apoiando suas interpretações em exemplos dos dados.
6. **Produção do relatório:** os resultados da análise temática são apresentados em um relatório escrito, que descreve os temas identificados, suas definições e interpretações, e fornece exemplos dos dados para ilustrar cada tema.

Após a realização da pesquisa, chegamos a 11 temas, que estão explicados em detalhe no item 6. Resultados. Para analisar a saturação por tema, preparamos o quadro 6, que aponta para cada entrevistado (treze no total) se houve novidade no tema durante a entrevista, representado pelo símbolo “O”, se a informação de entrevista anterior foi confirmada nessa entrevista, ou seja, se o assunto foi abordado, mas sem novidade, representado pela letra “C”, e para campos em branco, em situações que não houve citação sobre o tema.

Quadro 6 - Análise de saturação por entrevistado

Grupo tema	Tema	Entrevistado												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Tipo de aprendizagem	Instrumental													
	Técnico		o		C		C	C						
	Domínio do contexto			o		C			C	C	C	C	C	C
	Incompleto	o												
Etapas do aprendizado	Construção e desenvolvimento da solução	o	o	o	o	o	C	C	o	C	C	C	C	C
	Maturidade	o	o	o	C	o	o	C	o	C	o	o	C	C
Nível de reflexão	Em aspectos técnicos	o	o	o	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
	Em aspectos organizacionais	o	o	o	C	o	o	o	o	C	C	C	C	C
	Em relação ao contexto	o	o	o	o	o	C	C	o	C	C	C	C	C

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: "C" = conteúdo repetido. "o" = conteúdo novo. "vazio" = não foi citado.

Como pode ser observado, podemos afirmar que atingimos a saturação para esta pesquisa, conforme diz o método, ou seja, sem aparecimento de nenhum tipo de novidade para os temas apresentados nas últimas duas entrevistas realizadas. Assim, para o caso de aprendizado instrumental não tivemos respostas. No caso de aprendizado instrumental e incompleto, identificamos que, para colhermos mais respostas, devemos mudar a pergunta do incidente crítico, visando estimular aspectos mais direcionados a esses tipos de aprendizado.

5.5 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para a realização desta pesquisa, foram entrevistadas 13 pessoas, todas atendendo aos critérios descritos na seção 5.4. O perfil dos entrevistados pode ser verificado no Quadro 7.

Quadro 7 - Perfil dos entrevistados

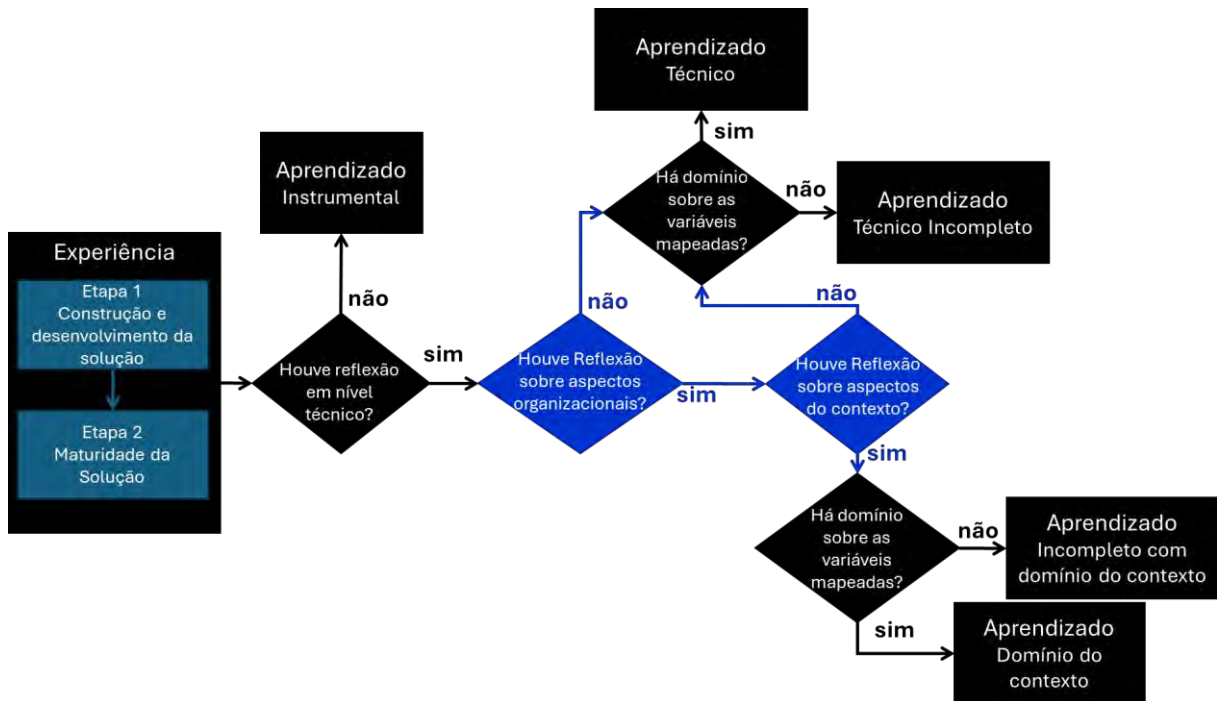
Entrevistado	Setor	Tamanho da empresa (N funcionários)	Cargo	Idade (anos)	Tempo de experiência (anos)
1	Indústria automotiva	2500	Chefe de Projeto	45	18
2	Indústria alimentícia	150	Coordenador de TI (BI)	34	15
3	Consultoria	2000	Consultor Autônomo	51	36
4	Instituição Bancária	84000	Superintendente Executivo	38	14
5	Corretora de câmbio	600	Diretor de Operações	55	33
6	Operador logístico	10000	Gerente de Melhoria Ccontínua	33	14
7	Operador logístico	600	Gerente de TI (infra)	49	27
8	Operador logístico	700	Gerente Regional de Logística	47	20
9	Consultoria	1000	Sócio de Consultoria	63	39
10	Varejo	10000	Diretora de RH	53	25
11	Tecnologia	8000	Líder de Suporte	33	15
12	Indústria de embalagens	800	Gerente Comercial	37	20
13	Varejo	40000	Gerente de Processos	34	10

Fonte: Elaborado pelo autor.

6 RESULTADOS

Ao analisar os dados identificamos algumas contribuições para as proposições iniciais da pesquisa, apresentadas no capítulo 4 deste trabalho. Com base nas respostas, sugerimos alguns ajustes nos termos apresentados anteriormente na figura 02, representados agora na figura 03.

Figura 3 - Modelo teórico tipo de aprendizado versus nível de reflexão



Fonte: adaptação de Kolb, 1976, incluindo a relação de aprendizado supersticioso de Levitt e March (1998), com nossa proposição de aprendizado competente e confiante, baseada em Heimeriks (2010) e Zollo (2009), vinculada ao conceito de reflexão e reflexão crítica.

Como pode ser observado, identificamos quatro tipos de aprendizado: (1) aprendizado instrumental; (2) aprendizado técnico; (3) aprendizado com domínio do contexto e (4) aprendizado incompleto.

Algo que não estava na proposição, mas que foi identificado a partir das entrevistas, principalmente com os entrevistados que classificamos na modalidade de Domínio do Contexto, foram duas etapas na experiência, que são: (1) construção e desenvolvimento da solução; e (2) maturidade da solução. Esse fato significa que não podemos avaliar o aprendizado sem considerar todo o seu ciclo de vida e como a reflexão ocorre em cada etapa.

Identificamos também que a reflexão ocorre principalmente sobre três aspectos: (1) sobre processos e variáveis técnicas da solução; (2) sobre aspectos organizacionais como

cultura, rotinas organizacionais e relação com o erro; e (3) sobre o contexto da solução (aspectos políticos, de mercado, de negócio, econômicos etc).

Com base nos dados apresentados, dividimos este capítulo de resultados nas seguintes seções: 6.1 análise dos dados pelo tipo de aprendizado; 6.2 análise dos dados pela etapa da experiência; e 6.3 análise dos dados pelo aprofundamento da reflexão.

Nessas seções apresentamos as justificativas pela teoria e os trechos da entrevista que nos levaram a considerá-los relevantes para a pesquisa, bem como a sua relação com o aprendizado supersticioso.

6.1 Análise dos dados pelo tipo de aprendizado

Assim como já apresentamos anteriormente, seguindo o fluxo de aprendizado experimental, proposto por Kolb (1976), a experiência é geradora de algum tipo de aprendizado, que será determinado por diversos fatores que compõem essa experiência. Nesse sentido, após revisarmos os conceitos junto com o resultado das entrevistas, chegamos a quatro tipos de aprendizado:

1. **Aprendizado Instrumental:** é o aprendizado que ocorre por reprodução dos conhecimentos, sem haver muita reflexão sobre esse conhecimento. Normalmente ocorre quando uma pessoa é inserida em um contexto de experiência em fase de maturidade e apenas replica o conhecimento em voga.
2. **Aprendizado Técnico:** ocorre quando o indivíduo que vivencia a experiência é focado em aspectos da solução e não reflete em relação a fatores de contexto, políticos etc.
3. **Aprendizado com Domínio do Contexto:** ocorre quando o indivíduo que vivencia a experiência vai além do domínio técnico, considerando aspectos do campo, políticos, externos a sua atividade, mas que são fundamentais para a compreensão e a execução da solução, trazendo assim um conhecimento mais amplo e sabedoria para identificar limitações do conhecimento, assim como capacidades para atuar em contextos diferentes.
4. **Aprendizado incompleto:** quando existe a consciência de que não se domina todas as variáveis necessárias para domínio do conhecimento; ocorre principalmente na etapa de construção e de desenvolvimento da solução.

6.1.1 Aprendizado de nível instrumental

Nas entrevistas que realizamos não foi possível identificar essa modalidade de aprendizado. Isso se dá devido ao fato de que nossa pergunta buscava uma experiência com um aprendizado que fosse relevante e novo, tanto para o entrevistado quanto para a equipe que estava realizando aquela atividade. Dessa forma, mantivemos no modelo essa modalidade de aprendizado por sua referência na teoria, mas não conseguiremos explorá-lo nas análises dos dados.

Para definir esse aprendizado, utilizamos as afirmações de Kember *et al* (2000, 2008) em relação a um tipo de aprendizado que ocorre pela reprodução de conhecimentos. Como estávamos trabalhando com a descrição de conhecimentos inéditos para os entrevistados, torna-se uma limitação da pesquisa a análise sobre como ocorre o aprendizado supersticioso na situação de quando o aprendizado já existe na companhia, que, nesse caso, abriria a possibilidade de identificar esse tipo de aprendizado.

Portanto, no decorrer desta dissertação, identificaremos elementos que podem ser associados a essa modalidade de aprendizado, mas que deverão ser mais bem explorados em outra forma de abordar os entrevistados para aprofundamento dos conceitos descritos neste trabalho.

6.1.2 Aprendizado de nível técnico

Identificamos quatro entrevistados que podemos categorizá-los na modalidade de aprendizado de nível técnico. Esses entrevistados apresentaram um padrão de respostas focado na solução que pautou o evento crítico.

As análises concentraram-se em aspectos mais técnicos e com menor análise em relação aos contextos e aos aspectos políticos, do campo (em relação a contato com o cliente ou com o processo que a solução estava ocorrendo), da relação com as pessoas e com a estratégia da empresa. Nesse sentido, os temas eram mais relacionados a assuntos de melhoria dos processos e não diretamente ligados ao produto e ao que a empresa considerava como geração de valor para seu negócio.

Para a implantação das soluções, elas tiveram que ser impostas às pessoas envolvidas e as justificativas dos entrevistados em relação às dificuldades encontradas na implantação da solução ou aplicação em outros contextos foram atribuídas pelos entrevistados à

resistência das pessoas, o que consideramos um sintoma da não reflexão crítica do entrevistado em relação aos fatores que levavam a essa determinada resistência.

Na etapa de maturidade, que abordaremos mais profundamente no tópico 6.2 deste trabalho, há poucos questionamentos, tanto por parte do entrevistado quanto por parte da empresa e das pessoas inseridas no contexto, que ocorre de forma mecanizada, seguindo os fluxos de melhoria contínua da organização, sem reflexões mais profundas e questionamentos em relação ao processo, ao contexto, ao esgotamento da solução vigente, às críticas ou reflexões sobre as limitações do aprendizado etc.

Nessa etapa também se verifica um distanciamento por parte dos entrevistados em relação à solução implantada, trazendo a sensação de missão cumprida por parte dos entrevistados.

Elementos da aprendizagem supersticiosa encontrados no aprendizado técnico:

Nessa modalidade existe um certo nível de reflexão empregado e domínio das variáveis técnicas referentes ao conhecimento. Assim, o fato de seus agentes estarem focados na solução e não no processo de aprendizado como um todo, torna o conhecimento limitado a aspectos daquele contexto em que a solução foi aplicada, tornando esse conhecimento suscetível a mudanças de contextos e a baixo desempenho.

A seguir há um resumo da fala de cada um dos entrevistados, que exemplifica essa categoria:

Entrevistado II

Incidente: o entrevistado identificou que na empresa havia determinados processos que falhavam em comunicação, com isso propôs para a diretoria a implantação de uma ferramenta tecnológica para acompanhamento de tarefas.

Foi uma implantação proativa, em que o entrevistado identificou o que se passava na empresa e implantou uma solução simples para o problema. O foco da narrativa foi em relação à implantação da ferramenta e, por se tratar de uma ferramenta simples, não houve dificuldades de implantação relacionados à ferramenta em si. O ponto de maior dificuldade, segundo o entrevistado, foi a resistência das pessoas em relação à adesão da ferramenta e à

mudança de seus processos, trazendo poucos elementos sobre o contexto, o ambiente político e o de mercado.

Reflexão: após a implantação da ferramenta, não houve novos questionamentos e mudanças no processo. Desse modo, o entrevistado narra que o objetivo foi atingido e trata sua implantação como um sucesso.

O ambiente organizacional, segundo o entrevistado, é de pouca troca de informação e de ideias entre os funcionários, atribuindo isso a um medo das pessoas em relação a se sentirem substituíveis. Da mesma forma, é um ambiente em que as pessoas evitam questionar os conhecimentos em voga, também com medo de serem malvistas pela gestão ou por seus colegas. O erro é visto como uma falha e não como parte do aprendizado.

Então em relação a isso, não teve mais nenhuma demanda, né? Na fábrica para a solução desses problemas, questionamentos não houve também, simplesmente as pessoas começaram a incorporar como parte da rotina delas e até hoje é fluído agora essa parte da comunicação. (Entrevistado II)

Apesar da descrição do ambiente de trabalho, o entrevistado aponta que consegue levar suas sugestões e ideias à diretoria e que se sente apreciado em relação às suas considerações.

Característica do aprendizado supersticioso: o entrevistado traz uma solução em que acredita resolver o problema, mas relata dificuldades na implantação do sistema, sem apontar detalhes mais profundos sobre os processos causadores do problema e os motivos da resistência dessas pessoas. Sustenta-se em resultado que é óbvio do ponto de vista de quem implantou uma ferramenta que mostra o *status* de determinada atividade.

Apesar do sucesso do ponto de vista em relação ao resultado, o entrevistado demonstra condições de aplicar esse conhecimento apenas nesse contexto em que está inserido, o que é uma característica dos aprendizados dessa categoria. A falta de habilidade para compreender o contexto e vender a solução levou à necessidade da imposição, o que poderia não ocorrer em outro contexto ou inclusive em uma mudança de contexto da organização. Se, por exemplo, a empresa que hoje tem 100 funcionários, incluindo operações, cresce e aumenta a sua complexidade, a ferramenta aplicada tende a se tornar obsoleta, necessitando um redesenho de todo o modelo ou troca da ferramenta.

Foi uma resistência mesmo no início, de usar a ferramenta, mesmo porque as pessoas enxergavam aquilo como se fosse, digamos assim, um trabalho a mais que elas tinham que fazer na rotina delas e que tomaria mais tempo ainda (Entrevistado II).

Entrevistado IV

Incidente: O entrevistado identificou que havia um desbalanceamento em relação à quantidade de clientes por operador na agência, o que gerava uma grande variabilidade no tempo de espera entre os clientes, em função do tipo de serviço que ele necessitava.

Para resolver isso, o entrevistado liderou um estudo que analisava a necessidade de pessoas por serviço e as agências que estavam sobre sua gestão, executando assim uma reestruturação das equipes para melhorar o tempo de espera do cliente. Esse estudo foi uma iniciativa própria do entrevistado, que mesmo desencorajado pela sua gestão conseguiu realizar junto à sua equipe.

Reflexão: após a realocação das pessoas em função da análise realizada, o entrevistado aponta que não houve mais revisão, questionamento ou ajustes no processo, também apontando que a ação foi bem-sucedida, apesar de reconhecer que houve alguns pontos falhos em sua análise e que poderia ter explorado mais após a implantação.

Aponta também que houve a oportunidade de troca de conhecimento com gestores de outros contextos, mas que essa oportunidade não foi devidamente explorada.

Não, não teve uma continuidade. A gente fez um acompanhamento depois, acho que de uns seis meses, que era para ver se teve aquela equalização de tempo que eu tinha mencionado. Mas depois não, a gente não mexeu mais no estudo, não atualizou os dados, não fez mais nada nesse sentido, não. (Entrevistado IV)

Faria, eu faria eu teria verificado que eu visitava sempre as agências e, por exemplo, eu não me atentei para a questão da agência não distribuir as senhas para todos os atendimentos, embora fosse uma diretriz corporativa, então assim, por exemplo, nem sempre o *top-down* funciona também (Entrevistado IV)

Pediram a planilha, mas eu não sei se eles, se eles deram continuidade, se eles fizeram o estudo por conta deles depois. Acredito que não, porque é aquele negócio,

como foi caseiro, a gente trabalhou com muitas planilhas. E eu acho que quem só vê a apresentação teria dificuldade de reconstruir. (Entrevistado IV)

O entrevistado narra a cultura da empresa como *top down*, em que o questionamento e iniciativas diferentes são desencorajadas pela alta gestão. O erro é malvisto pela empresa e por isso não é aceito, existindo uma política de punições, a depender do tipo de erro. Apesar da preocupação organizacional em relação à dificuldade de ação junto aos sindicatos para esse tipo de trabalho que o entrevistado realizou, ele afirma que teve bastante abertura, que conseguiu manejar e realizar a atividade sem dificuldades que impedissem o alcance do resultado.

Embora o foco fosse na análise e na solução, o que caracterizou esse aprendizado em nível técnico foi o entrevistado ter apontado maior entendimento sobre o contexto que os outros entrevistados nessa categoria, trazendo questões culturais da empresa, preocupações com outros atores do processo, como sindicatos, além do entendimento sobre o que facilitou a execução de seu trabalho, bem como habilidade para lidar com esse contexto em específico. A implantação da solução, segundo o entrevistado, demandou sua imposição em relação às pessoas, apontando que houve resistências em relação à sua decisão.

"Ah, você é corajoso, hein?" "Eu sou!" Falou assim, "só toma cuidado, para não ter problema com o sindicato." "Estou tendo esse cuidado. Tendo esse cuidado porque justamente as agências que estão com muito atendimento dos empregados são sobrecarregadas. Então o sindicato vai entender." E realmente entendeu. Não posso reclamar não. O sindicato foi bastante compreensivo. Então acho que também é um sinal de desestímulo. uma fala dessa do chefe, porque não é um "corajoso" em sentido de "parabéns", e sim "cuidado para não se arriscar demais". (Entrevistado IV)

Característica do aprendizado supersticioso: O entrevistado encontra uma relação direta entre o balanceamento de pessoas e o tempo de atendimento, reconhecendo inclusive as limitações do aprendizado em relação ao contexto em que está inserido.

Embora tenha ciência das limitações do aprendizado, ele desperdiça as chances de ajustes ao seu modelo construído. Isso ocorre quando: (1) identifica que a análise inicial era falha, pois em seu modelo não levou em conta que o processo real era diferente do considerado em sua análise e, mesmo após identificar a falha, não ajustou o modelo, impondo a solução às pessoas envolvidas; (2) após a implantação do modelo, não busca acompanhá-lo,

visando identificar mudanças em relação à demanda, como variações de produtividade das pessoas, mudanças tecnológicas, que poderiam modificar o contexto em que a solução está aplicada e torná-lo obsoleto e improdutivo novamente.

Nesse caso, ele traz uma consideração importante, que mostra a sua capacidade de reflexão, o que pode evitar um aprendizado supersticioso. Esta reflexão se trata do reconhecimento de que esse aprendizado só se aplica em seu contexto (diferentemente do narrado pelo entrevistado II, por exemplo).

No caso, ao identificar que está em um contexto, mapeado por ele, em que sua solução não se aplicaria, ele realiza uma reflexão mais profunda, evitando executar um modelo que não se encaixe a essa situação. De qualquer forma, como já citamos, a falta de acompanhamento da solução em que ele está inserido não lhe permite verificar a mudança de contexto e a obsolescência da sua solução.

Mas assim, só para te dar um contexto também um pouco maior, o meu raio de agência, dessas 12 agências, não dava 3 quilômetros. Porque São Paulo tem uma concentração muito grande de agências bancárias, eu estava ali na região do Itaim, que é uma região bastante rica, tem muito banco. (Entrevistado IV)

Entrevistado VI

Incidente: o entrevistado liderou a construção de uma solução necessária para se atingir a produtividade e a quantidade de pessoas necessárias para a operação de um centro de distribuição logístico. Tal solução se tratava de implantar um processo de utilização de um rebocador manual de cargas do centro de distribuição.

Tratava-se, pois, de uma solução com características únicas, em que a equipe não dominava o processo. Essa solução era uma demanda da diretoria, cujo papel do entrevistado era a sua viabilização, sendo o responsável por analisar os riscos e desenhar o processo da solução.

Quanto ao contexto, era referente a um novo centro de distribuição em que ainda não havia processo, o que, segundo o entrevistado, facilitou a sua implantação. Ele cita oportunidades nas quais teve de implantar a mesma solução em outros centros de distribuição operados pela empresa em que atua, mas nesses casos não obteve sucesso, atribuindo a isso a resistência das pessoas, mesmo conseguindo comprovar o resultado que obteria com a solução implementada.

Após a implantação, o entrevistado ressalta que existem análises de dia a dia de melhoria contínua sobre a solução e ideias de automação, mas não aponta, de modo concreto, a ocorrência de revisão ou questionamento do processo.

Reflexão: o ambiente da organização é bastante hierarquizado, onde as pessoas de operação não são estimuladas a trazerem ideias e soluções, apontando uma limitação intelectual dessas pessoas para os níveis de baixa gestão e de pessoas de suporte à operação.

Informa ainda o entrevistado que existem alguns fóruns para debates, mas que também há limitação intelectual de seus participantes e que as ações acabam sendo impostas pela alta gestão. Os erros, portanto, não são bem aceitos dentro da organização.

Característica do aprendizado supersticioso: o entrevistado, ao obter sucesso com sua solução em uma experiência em um determinado contexto, buscou replicar essa experiência em outras operações e não obteve sucesso, trazendo como justificativa a resistência das pessoas que, segundo ele, já tinham em sua mente a ideia de que aquilo não daria certo, mesmo com a demonstração de sua aplicabilidade.

Nesses exemplos, ele não apresentou reflexões mais profundas sobre os motivos da resistência, mantendo a crença na solução e julgando o insucesso como uma indisposição dos ambientes. Mostra assim, como o entrevistado II, que o ambiente em que realizou a solução favoreceu para o seu resultado, principalmente pelas condições de imposição da solução, mas que não apresenta domínio para implantar a solução em situações mais complexas que envolvem outras situações em que está inserido.

Da mesma forma, assim como os outros entrevistados categorizados nessa modalidade, não acompanha a solução em sua etapa de maturidade, e, desse modo, identifica outros elementos importantes para o amadurecimento de seu conhecimento e da própria solução em relação às mudanças que vão ocorrendo no contexto em que a solução está inserida.

A gente tentou aplicar em outro cenário a mesma solução, só que a gente não conseguiu. Porque as pessoas já estavam, assim, não dá, aqui não vai rolar, não é o mesmo espaço. Então, existia muita resistência e a gente não conseguiu superar essa resistência. Então, a gente não teve a coragem suficiente, mas também não teve o apoio suficiente para falar assim, vamos lá e vamos aplicar. Então, o contexto

favoreceu muito de ser, assim, um novo negócio, um armazém vazio. (Entrevistado VI)

Entrevistado VII

Incidente: devido às necessidades técnicas em relação aos serviços prestados pela empresa em que trabalhava, liderou uma iniciativa de transição de servidores para a nuvem, uma iniciativa que, apesar do receio de impacto no negócio, deveria ser feita para garantir sua sustentabilidade. As análises foram todas no campo técnico com o apoio de uma consultoria responsável pela tecnologia implementada.

O entrevistado não apresentou análises de contextos mais profundas, apenas que era um momento em que as empresas estavam fazendo a transição e que sua equipe direta estava engajada em tornar a transição bem-sucedida.

Após a implantação, não houve mais análises ou questionamentos dos processos, apenas o cumprimento de melhorias e de desenvolvimentos previstos para a sustentabilidade do negócio. Narra também outro desafio em outra organização que atuou, com uma lógica e conclusão parecida.

Reflexão: sobre a cultura organizacional, focou muito em sua equipe e em seu engajamento, não explorando de forma mais profunda.

O entrevistado ressaltou que teve que lidar com resistência das pessoas nas implantações que executou, mostrando-se pouco reflexivo em relação aos motivos de resistência, apontou que vem estudando técnicas de gestão da mudança para melhorar a gestão e a atuação em relação às dificuldades relacionadas à resistência das pessoas no processo de implantação.

Na minha empresa atual, aí é onde realmente eu tenho bem mais resistência. do pessoal não conseguir soltar, o pessoal mais travado. E eu, assim, ainda não achei o cerne, sabe, desse travamento, assim. E mesmo que a gente receba coisas, dá um exemplo, vem coisas no meu corporativo do tipo, olha, o Brasil tem que adotar essa tecnologia. E aí o pessoal fala assim, “não, a gente vai fazer?” Sabe? Tipo, “eu posso fazer?” “Não, não é que eu posso, falou que é pra gente fazer”, “não estou entendendo onde tá a resistência”, entendeu? E aí eu penso que isso é ligado à cultura mesmo, à cultura das pessoas. (Entrevistado VII)

Falar o que é o mais usual, tá? É a pessoa continuar vinculada ao passado, ou como era antes. Então, nesse segundo caso que eu te falei, as pessoas ficaram muito, por um tempo considerável até, ah... mas o sistema antigo, ah, mas o sistema antigo, e não conseguiu enxergar o que o sistema novo trazia de... de benefício. Assim, aí eu não sei, por questões culturais, né? (Entrevistado VII)

Característica do aprendizado supersticioso: apesar da experiência que o entrevistado tinha, foi quem apresentou as características mais fortes da modalidade de aprendizado técnico, visto que suas reflexões, além de focadas na solução, não trazem aspectos externos à execução de sua atividade, aponta e justifica as dificuldades de execução em relação à resistência das pessoas”, não trazendo reflexões sobre as motivações da resistência.

As respostas desse entrevistado confirmam as características da modalidade de aprendizado técnico encontrada nos outros entrevistados e apontam a oportunidade de mais pesquisas sobre até que nível experiências repetitivas podem contribuir para o aumento do conhecimento ou a construção do aprendizado supersticioso.

6.1.3 Aprendizado de nível de domínio do contexto

Apesar de também trazerem alguns aspectos técnicos, o foco desse tipo de aprendizado concentra-se no processo de aprendizado, nos contextos interno, externo e de mercado e apresentam forte contato com o campo e o conhecimento do cliente. Todas as experiências são diretamente ligadas ao produto das empresas em que atuam, trabalhando diretamente em atividades relacionadas à geração de valor das empresas.

Assim como no aprendizado de nível técnico, narram, na etapa de maturidade da solução, um decréscimo de reflexão, de análise e de acompanhamento do desempenho da solução. A diferença é que, nesse caso, apontam os motivos, as crenças da organização e sua interpretação sobre o contexto, sugerindo a existência de rotinas organizacionais que enviesam o pensamento dos indivíduos e inibem a reflexão.

Nessas entrevistas, todos narraram um período em que não dominavam tecnicamente o o contexto da solução criada, agindo de forma empreendedora, analítica, e adotando um modelo de descoberta, com construção e validação de hipóteses.

Apesar de também citarem aspectos não favoráveis em relação ao ambiente de aprendizado nas organizações que atuavam, mostraram se diferenciarem das crenças

organizacionais, criando suas próprias conclusões, criticando a forma de gestão da empresa em relação à reflexão e melhoria da solução em sua fase de maturidade.

Elementos da aprendizagem supersticiosa encontrados no aprendizado com domínio do contexto: nesta modalidade existe reflexão crítica sobre o processo como um todo, considerando o contexto da aplicação e algum nível de entendimento sobre as limitações do conhecimento.

No entanto, a supersticiosidade passa a aparecer em algum grau de intensidade na etapa de maturidade desse aprendizado, quando já não há mais tanto enfoque na reflexão e acompanhamento do contexto, tornando a evolução do aprendizado burocrática e distante.

Dessa forma, os indivíduos e a organização não conseguem avaliar mudanças de contextos ou aplicações em contextos que não eram conhecidos durante a etapa de construção do conhecimento, tornando esse conhecimento também vulnerável a variações do contexto em que é aplicado, podendo gerar baixo desempenho em algum momento.

Entrevistado III

Incidente: o entrevistado relata um caso em que fez uma transição de carreira para executar um projeto de consultoria em uma empresa, em um segmento bem distinto do qual ele trabalhava.

Além de ter uma experiência nova em um segmento diferente, ele tinha o papel de levar um novo conhecimento o qual a empresa não dominava. Teve a oportunidade de estar em um ambiente muito propício, tendo apoio da alta administração e dos envolvidos. Iniciou seu trabalho com um mapeamento da empresa, do projeto, dos indicadores que iriam impactar.

Apesar das dificuldades no processo, o entrevistado relata que o foco no processo do trabalho seguindo um método estruturado facilitou muito a sua execução, e que o fato de não ter conhecimento prévio sobre o segmento foi um fator que o estimulou a seguir o processo corretamente.

Apresenta, ainda, um domínio do contexto e do mercado, entendendo que aquele momento em que iniciou, o mercado estava muito interessado naquele tipo de serviço, as empresas consideravam que esta era uma jornada importante que deveriam passar para se

tornarem competitivas e relata o apoio da alta gestão, algo que nem sempre encontra nas empresas em que atua.

Reflexão: o questionamento e a avaliação do trabalho que executa é algo pessoal e impulsionado pela sua maneira de trabalho e como consultor tem contato com diferentes contextos e solicitações do mercado, avaliando junto com sua rede de contatos os formatos de trabalho e novos conhecimentos que vem sendo aplicados.

O entrevistado faz também uma autocrítica, apontando que muitas vezes, pela sua experiência, pula etapas importantes do processo, seja por acreditar já ter as respostas, seja pela necessidade de cumprir os prazos estipulados para os projetos sob sua responsabilidade.

O fator prazo, custo e mudanças no contexto de trabalho, segundo o entrevistado, gera a tendência de mecanizar o trabalho, diferente do passado, quando a alta gestão era envolvida e estava ciente de que resultados vêm com a solidez de um tempo de trabalho. Hoje tudo está voltado para resultados a curto prazo, impactando na forma de atuar e, conseqüentemente, na geração de resultados mais duradouros.

Sobre o ambiente de aprendizado, por ser um profissional independente, ele é responsável pela sua própria construção, cria seu próprio espaço de aprendizado a partir do contato com executivos, com outros consultores e participação em cursos, treinamento, e outras formas de atualização do conhecimento. Avalia que geralmente as empresas não têm espaços favoráveis para questionamentos e reflexão.

Característica do aprendizado supersticioso: o entrevistado aponta, segundo suas palavras, uma tendência de mecanização do conhecimento após a sua implementação. Assim como outros entrevistados da modalidade de domínio de contexto, justifica que quando a solução é considerada conhecida pela empresa, o envolvimento das pessoas em relação à solução cai e sua gestão fica voltada especificamente para os resultados.

O entrevistado traz para seu caso duas justificativas: (1) mudança no mercado, isto é, quando iniciou, as empresas estavam mais interessadas e tratavam o trabalho como estratégico ao negócio, o que estimulava a participação e envolvimento das pessoas, criando um contexto mais aberto e favorável ao aprendizado; (2) atalhos para atingir ganhos rápidos, apontando que a cobrança por resultados rápidos não abre margem para que possa exercer

todo seu conhecimento e experiência, o que leva a uma aplicação limitada em relação aos seus serviços.

O entrevistado, assim como os outros classificados na modalidade de domínio do contexto, afirma que com o tempo os processos vão se mecanizando, criando limitações devido ao seu foco no resultado e à perda de visão sistêmica.

Vai mecanizando, né? Isto é uma tendência que a gente tem que brigar com isso, tem que brigar, mas é vai... A tendência natural é se mecanizar, é entrar numa zona de... Como diz na física, como é que fala, para o movimento, ele tende a continuar em movimento se não tiver nenhuma coisa ao contrário, é inércia, sim. Ele tende a entrar num estado de inércia, é natural, a gente tem que brigar com isso aí. (Entrevistado III)

Hoje em dia essa visão sistêmica se perdeu um pouco. As pessoas com quem a gente trata não têm essa sensibilidade ou não pode se dar ao luxo, né? E fala, pô, agora não ganhou uma, daqui a pouco, daqui 1 ano, daqui 4 meses, daqui 6 meses ou daqui 2 anos, o ganho vai vir. As pessoas não têm essa sensibilidade, elas querem o resultado imediato. Eu até tenho, tem metodologias que trazem o teu resultado imediato, ela pode dar um resultado imediato, mas não é sustentável. (Entrevistado III)

Esse tipo de consideração não foi possível identificar entre os entrevistados categorizados na modalidade de aprendizado técnico. Justificamos isso ao fato de a característica do aprendizado técnico ser o foco apenas na solução e na execução de sua atividade, sem ponderar ou refletir sobre outros aspectos que influenciam na forma e nos resultados da solução. Há também o fato de que os entrevistados na modalidade de domínio do contexto, diferentemente dos entrevistados na modalidade de nível técnico, não tratam a solução após a sua implantação como missão cumprida.

A identificação dessa limitação no aprendizado de nível técnico não é possível ocorrer se a pesquisa apenas considerar respostas de pessoas que vivenciaram essa modalidade de aprendizado, uma vez que a baixa reflexão desses indivíduos impede que apareçam elementos durante a entrevista que nos permitam identificar este fenômeno.

Dessa forma, apesar dos autores Zollo (2009), Brauer *et al* (2017) e Kim, Kim e Miner (2009) sugerirem que o aprendizado supersticioso ocorre mais em temas relacionados à estratégia, esta pesquisa, baseada na relação entre confiança e competência, apontada por

Heimeriks (2010), indica-nos que na verdade a diferença é que no aprendizado estratégico há mais condições de reflexão e conseqüentemente mais possibilidades de se identificar o aprendizado supersticioso, o que não significa que este não possa ocorrer.

Entrevistado V

Incidente: após atuar por alguns anos como consultor, o entrevistado assumiu a diretoria em uma empresa de serviços financeiros, atuando na área comercial e RH. Nesse período a empresa estava lançando um novo produto ao mercado, sendo a primeira empresa no Brasil em sua categoria a lançar um produto dessa modalidade.

Assim, o entrevistado narra que a empresa não tinha experiência nesse tipo de serviço e não contratou pessoas no mercado para executá-lo, foi um processo em que todos tiveram que buscar conhecimento e estruturar o produto desde o início. Narra, ainda, que o ambiente organizacional era como o de uma *startup*, com liberdade para criação, o que facilitou a inovação. Desse modo, o produto foi um sucesso, com números expressivos, mesmo se comparados a outros mercados no mundo.

Ele apresenta um forte domínio do contexto e do mercado, narrando o momento do mercado no Brasil, suas idas e convívio com o campo, como era o ambiente organizacional, a postura da liderança e como isso impactava na forma de interação e criação do produto, explicando, de modo claro, como eram feitas as análises dos dados e as diversas formas de validar as informações para tomada de decisão.

Reflexão: apesar de existir reflexão após o produto atingir sua maturidade, o entrevistado aponta uma mudança no contexto. Como a empresa foi adquirida por uma multinacional, explica que houve uma quebra na espontaneidade e na forma de trabalhar, questionar e resolver problemas, o que deixou a empresa mais lenta e menos inovadora, da mesma forma que também reduziu o seu contato com o campo.

Em relação ao ambiente organizacional, ele narra a primeira fase da empresa antes da sua aquisição por uma outra empresa, quando, nessa primeira fase, os espaços eram mais abertos e francos em relação às ideias e sugestões, em que os erros eram vistos como parte do aprendizado. Já no segundo momento, os processos eram mais formais e havia menos trocas de ideias, de sugestões e de conhecimento.

Característica do aprendizado supersticioso: o entrevistado chama atenção para o impacto do modelo de gestão de uma organização em relação ao aprendizado em si. Ao comparar uma cultura organizacional voltada à experiência e aprendizado com uma cultura organizacional voltada aos resultados, pode-se perceber o menor contato dos indivíduos em relação ao campo e menor condições de reflexão crítica. Assim, o entrevistado afirma que nesse modelo orientado para resultados ele dedica seu tempo mais a reuniões e apresentações burocráticas que ao entendimento do que ocorre em relação ao contexto da solução.

Identificamos por esta e outras entrevista que algumas formas de rotinas organizacionais, e o condicionamento que elas geram na reflexão dos indivíduos, têm potencial para levar a um aprendizado supersticioso pela restrição à reflexão em relação aos contextos e outras variáveis não monitoradas sobre a solução.

Chegou um momento que eu comecei a parar de ter a clara noção do que o nosso cliente queria com agilidade necessária e ter *insights* para poder repensar não só o tipo de preço a gente ia praticar para fazer frente à concorrência, como eu perdi a noção do que estava acontecendo na ponta, porque eu era demandado, e aí, esse acontecimento também é chover no molhado, porque eu tinha que ficar participando de um monte de reunião, na maioria das vezes, não tinha nada a ver comigo, eu não ia melhorar em nada a minha unidade de negócio pelo dinheiro de rentabilidade, mas eu, como executivo, era demandado e eu tinha que participar porque foi o rito que a casa matriz. (Entrevistado V)

Mais uma vez trata-se de um fenômeno que é mais bem compreendido quando comparamos as repostas entre as modalidades de aprendizado, ou seja, ao analisarmos apenas as repostas dos entrevistados de modalidade de nível técnico, não identificamos de forma explícita essa influência no aprendizado de nível técnico, mas ao se cruzarem as informações e o impacto deste no aprendizado, é algo que também ocorre naquele tipo de aprendizado.

Entrevistado VIII

Incidente: devido a questões de custos e a poucas opções de serviços logísticos em locais fora dos grandes centros do país, o entrevistado liderou a criação e a execução de um

processo de desenvolvimento e de gestão de parceiros logísticos que atendessem às necessidades de entrega ao cliente final de uma grande empresa de comércio eletrônico.

Esse processo consistia em identificar, negociar e manter o nível de qualidade de parceiros que atendessem às demandas dessa empresa. Para construir esse processo, o entrevistado utilizou a técnica estimulada pela empresa de começar com um piloto (iniciando o processo com um parceiro pequeno para que o mesmo processo fosse replicado às outras parcerias que a empresa fosse construindo).

Ele afirma que o modelo foi bem-sucedido, mas que teve que lidar com muitos problemas, uma vez que os cenários em que esses parceiros estavam eram diferentes, seja pelo mercado, seja pelo seu tamanho, experiência, e formas de atuação.

O entrevistado apresenta bastante domínio do contexto, seja dentro da organização em que atuava, em relação à cultura, à forma de trabalho e seus viesamentos, bem como aos diferentes parceiros que atuou, ao mercado em que estavam inseridos e a suas dificuldades nas mais diferentes formas. Aponta também a dificuldade da alta gestão de compreender as diferenças entre os contextos, pois, como mantém uma gestão por números, espera o mesmo resultado com o mesmo processo para diferentes realidades, gerando muitos problemas de relacionamento e de interesses com os parceiros a depender de cada contexto.

O entrevistado ressalta, ainda, uma certa arrogância organizacional devido ao tamanho da empresa e uma gestão por ondas (horas com foco em resultado e horas em qualidade, por exemplo), que acaba enfraquecendo a parceria.

Reflexão: o questionamento com o processo maduro até existe, mas é limitado em relação aos resultados e à forma de atuação da empresa, que monitora os custos e os resultados da parceria a ponto de que se extrapole algum limite de custo, qualidade ou outro indicador-referência.

Tem, ainda, outras opções de modelos de negócio, o que não necessariamente favorece a melhoria do processo em si e sim a substituição por outro modo de atuação conhecido, correndo também o risco de replicar outros modelos, com outros problemas, fora do domínio organizacional.

Às vezes, isso atrapalhava um pouco a nossa valorização, porque uma hora era custo, outra hora era qualidade, entendeu? Não tinha meio que uma coisa predefinida, tipo, vamos buscar até aqui

de um range, você tem que ficar aqui entre X e Y para poder atingir o melhor resultado. A gente não tinha muito isso, a gente era meio, isso atrapalhava um pouco não só a mim, como os demais gestores da ponta, porque eles ficavam às vezes entre pegar um carinho mais humilde, mais barato e se envolver, ou pagar um cara mais estruturado, pagar mais, não ter tanta dor de cabeça. (Entrevistado VIII)

Característica do aprendizado supersticioso: o entrevistado traz elementos que complementa as respostas dos outros dois entrevistados dessa modalidade, em relação à como as empresas organizam suas rotinas de gerenciamento, apontando-nos a dificuldade que encontrou em relação a construir processos que se adaptassem aos diferentes contextos vivenciados.

Apresenta-nos, então, de forma clara, como a maneira de gerenciamento impacta na capacidade da organização de identificar um aprendizado supersticioso, uma vez que o entrevistado não conseguiu levar, em nível organizacional, o entendimento de que os processos não eram adequados para lidar com os diferentes parceiros e seus contextos, nem com a complexidade dos diversos resultados e os fatores que deveria acompanhar.

Eu acho que todo mundo tinha consciência, sim, do que era o ofensor e o que ele tinha que fazer. Talvez eu ache que não tinha, ou faltava, eu não sei se era um pouco de sabedoria ou falta de senso mesmo, para às vezes argumentar mais com os escalões superiores. Às vezes, a pessoa ali, o Head que tá na frente, ele, no intuito de não gerar um atrito, por exemplo, ele deixa pautas mais polêmicas, deixa de ser discutido. Então, por exemplo, quando alguém fala assim, pô, vamos baixar o custo a qualquer preço. Temos que baixar, se perder alguma coisa, assim. (Entrevistado VIII)

O entrevistado também complementa o que já havia sido apontado como uma diferenciação entre a percepção do aprendizado em relação ao nível organizacional e ao nível individual.

Nesse caso, temos claramente um entrevistado que domina o processo e as diferenças entre os mais variados contextos que vivência, mas que tem dificuldades para levar essas diferenças para a percepção organizacional, o que nos indica que mesmo que um indivíduo

perceba a ocorrência de falhas de percepção sobre as variáveis de uma solução, ainda assim essas falhas podem se manter preservadas devido ao modelo de gerenciamento que considera apenas os resultados monitorados.

Portanto, no caso, conseguimos captar evidências de um potencial aprendizado supersticioso organizacional que não é tratado pela organização devido à falta de visibilidade.

Mas sim, respondendo a sua pergunta, todo mundo tinha claramente a noção do que fazer, do impacto que tinha. Agora, às vezes, eu penso que algumas diretrizes tinham que ser mais bem debatidas, mais discutidas, mas isso poderia gerar um atrito, né? (Entrevistado VIII)

Eu acho que o modelo pode se esgotar sim, eu vejo as bases de *last mile* e tem uma margem baixa, uma estrutura operacional que opera bem perto do chão assim, se você começa a abrir base, fechar base, abrir base, fechar base, os *players* que vão entrando, eles vão se desgastando e vai todo mundo meio que abrindo uma base, meio que para ser um produto temporário. Eu lidei, em alguns cenários, com bases que abriram, trabalharam pouco tempo e depois, sei lá, teve problema e não conseguiu suportar a operação. Só que daí você vai exaurindo a região, você não vai tendo *player* para pregar demanda de novo. Você fica meio refém do processo. E posso te falar, o segmento se fala, as pessoas vão falando, “pô, estou trabalhando com tal empresa, mas eu quebrei lá, não deu, fulano também já abriu, não deu, até que o terceiro”, o quarto vai meter as caras nesse empreendimento com essa sociedade, sabendo que ninguém vai para frente, entendeu? (Entrevistado VIII)

Entrevistado IX

Incidente: preocupado com a paralisação da empresa em que atuava (uma grande empresa de consultoria) devido à pandemia, assim com os projetos paralisados e com a falta de perspectivas sobre novos projetos, tomou a decisão de oferecer o serviço de consultoria sem custo para alguns de seus principais clientes, com o objetivo de gerar valor com a equipe que estava paralisada naquele momento e como responsabilidade social, auxiliando outras grandes empresas que estavam vivenciando a mesma situação.

O entrevistado relata a execução de um projeto que, segundo ele, foi único em sua carreira, contando com a participação diária do CEO da empresa, com um excelente clima organizacional e muita velocidade nas tomadas de decisões e na execução das decisões. O projeto foi bem-sucedido e conseguiu um valor muito significativo de redução de custos,

permitindo que nenhum funcionário, tanto da equipe da consultoria quanto da empresa em que o serviço estava sendo prestado, fosse demitido.

Reflexão: o entrevistado demonstra um bom entendimento do contexto e uma solução que atende às suas necessidades, consegue apontar as boas condições dos aspectos organizacionais que contribuíram com os resultados. Chamamos atenção para esse caso, pois não existe uma fase de maturidade da solução, sendo um aprendizado específico para uma situação específica. Dessa forma, esse exemplo se diferencia dos demais apresentados no decorrer desta pesquisa.

Apenas duas entrevistas não apresentaram etapa de maturidade, a do entrevistado I, que, por ser um aprendizado incompleto, naturalmente não a apresenta, e o entrevistado IX, que não apresenta uma fase de maturidade por ser um aprendizado estratégico raro, devido a uma decisão específica em uma situação específica.

Apesar da característica única desse aprendizado em relação aos demais, ele atende a todos os critérios utilizados para classificação como aprendizado de domínio do contexto, que se refere a ter um aprofundamento na reflexão em relação aos aspectos organizacionais e em relação ao contexto (como fatores internos e externos), outro fator importante para a classificação como aprendizado com domínio do contexto, Diferenciando esse aprendizado do incompleto (como da entrevistada I), é que nesse aprendizado existe o entendimento de que se compreendem as variáveis de causa e efeito dos resultados, podendo ser um aprendizado competente ou confiante.

Característica do aprendizado supersticioso: este exemplo se encaixa no que aponta os autores Lai, Chen e Song (2019), Zollo (2009) e Levitt e March (1988) em relação a que aprendizados de nível estratégico como eventos raros têm propensão a serem supersticiosos, pois nesse caso a exposição para avaliar é baixa, ocorre em situações específicas e com pouca frequência.

De acordo com o nosso modelo, podemos atribuir isso à falta de possibilidade de uma etapa de maturidade desse conhecimento, ou seja, uma repetição da execução do aprendizado em novas situações em que se possa avaliar evoluções ou mudanças de contextos, bem como aprofundamento das variáveis técnicas, limitações de aspectos organizacionais como rotinas e estrutura de tomada de decisão.

Acontece que a situação foi muito atípica, todo mundo estava procurando ajuda, procurando não mergulhar e ficar afogado, então, o primeiro projeto que eu nunca escutei nenhuma reclamação. Todo mundo estava aguardando assim, ou trabalhar com alguma coisa que ajudasse. Então, nesse momento, a necessidade era tão grande que ninguém questionava, se não se executava o compromisso. E a presença do presidente no dia a dia era um plano de choque mesmo, o presidente participava de todas as reuniões. Era questão de sobrevivência, de fato. Esse projeto mitigou, logicamente, a empresa para dois, três meses de faturar, mas mitigou em grande parte e poderia ser catastrófico. E não foi demitido nenhum funcionário. São uns 5 mil funcionários. (Entrevistado IX)

Como não ocorre para esse tipo de conhecimento a possibilidade de continuar explorando o conhecimento, não é possível garantir que pode ser replicado em outro contexto, e, dessa forma, uma confiança de réplica deste poderia representar uma aprendizagem supersticiosa. Todavia, o entrevistado traz um apontamento importante, agora não analisando sob a perspectiva de seu aprendizado individual, mas em relação à organização em que realizou o projeto.

Ele aponta que houve para aquele contexto a criação de uma nova cultura para a condução desse trabalho e para lidar com a crise existente. Sua avaliação é de que aquela cultura era uma cultura de alto desempenho e com boas condições para geração da aprendizagem. Já o fato de ele apontar uma naturalidade ao retorno do ambiente anterior, reforça o que apontamos, que na maturidade existe maior possibilidade de os aspectos organizacionais influenciarem a capacidade de reflexão dos indivíduos ou de impedir a absorção da organização em relação à reflexão dos indivíduos.

A tendência é voltar na cultura da normalidade da empresa, tá? Isso foi uma cultura muito, muito de vamos a sair do problema rápido e o problema é no mundo todo. Então ninguém ia questionar a ajuda. E após isso, eu acho que eles ganharam muita, muita melhoria de comunicação, tá? A C-level. Mas eles retornaram atrás com a normalidade de empresas de ato *personal*, mas na normalidade das decisões burocráticas e demais. (Entrevistado IX)

Entrevistado X

Incidente: a entrevistada foi contratada para atuar como gerente de RH em uma empresa que havia sido recém-adquirida por uma grande empresa de comércio eletrônico.

Ela narra o primeiro desafio, que era realizar as contratações de mão de obra, necessárias para a *black Friday*, que é um evento no qual mais que dobra a necessidade de mão de obra, além da falta de experiência da empresa de *e-commerce*, e da entrevistada com contratação para esse tipo de trabalho (uma vez que era uma atividade que antes não era executada pela empresa). Havia também limitações do modelo de contrato por restrições dessa empresa.

A entrevistada narra o desafio e o sucesso obtido, demonstrando ter conseguido estruturar a equipe (reflexão técnica), avaliar o ambiente e agir em relação às questões internas da organização (reflexão sobre aspectos organizacionais) e ao contexto daquele ano e de outros anos (reflexão sobre contexto).

Reflexão: essa entrevista reforça o que nosso modelo busca propor, sendo um aprendizado que atende a todos os critérios, não só para classificarmos como aprendizado com domínio do contexto, mas também como competente, uma vez que a entrevistada narra a continuidade de sua reflexão na etapa de maturidade, avaliando de modo sistemático o contexto, os aspectos organizacionais e como o processo atende tecnicamente a essas mudanças.

Característica do aprendizado supersticioso: no caso apresentado pela entrevistada, não podemos apontar um aprendizado supersticioso nem uma propensão a essa modalidade de aprendizado.

No entanto, a entrevistada cita brevemente um caso que, relacionado com a experiência que estava vivenciando, claramente podemos apontar como um aprendizado supersticioso, quando a empresa de *e-commerce* adquiriu a transportadora e sofreu com o fato de não reconhecer o seu desconhecimento em relação à aquela operação, demitindo pessoas de conhecimento importante, e tentando executar o trabalho com base nas crenças preexistentes sobre aquele processo, o que se demonstrou altamente ineficaz.

eu acho que negativamente é quando a gente tem uma cultura muito rígida, muito sólida e que decide adquirir outras empresas e algumas vezes o desafio de entender que são pessoas que não conhecem aquela cultura e que têm uma própria cultura e que precisa integrar é muito difícil. Quando a cultura da empresa decide trocar todo o time de transporte no ano seguinte, a gente tem um problema na operação, fica muito claro que a cultura de quem adquiriu não entendeu ou não equilibrou a cultura

de quem estava sendo adquirido. E aí tem um embate muito grande. Ali a gente perdeu pessoas, sejam pessoas boas e pessoas competentes. Seja porque não se adaptou à cultura nova, seja porque quem comprou entendeu que não quer, vou comprar alguém da minha confiança porque conhece a cultura. Então, a cultura se sobrepõe à estratégia. Isso não foi tão positivo. (Entrevistado X)

Apesar disso, a entrevistada ressalta que a empresa aprendeu com o reconhecimento de sua inexperiência e, com base nisso, passou a adotar medidas que geraram, com o tempo, bons resultados. Esse exemplo também reforça o nosso modelo, indicando que mesmo que os indivíduos tenham conhecimento, como é o caso dos funcionários da transportadora, se o ambiente não tiver rotinas e processos adequados, esse conhecimento pode ser desperdiçado pela organização, gerando um aprendizado supersticioso em nível organizacional.

Outro apontamento importante da entrevistada, após refletir sobre o que faria de diferente em relação à experiência, é a utilização de contrapoder, ou seja, realizar menos concessões e chamar atenção em relação às limitantes culturas e às tomadas de decisão que impactaram nos resultados.

Hoje, olhando o aprendizado que eu tive, quando eu venho para uma outra cultura, eu olho para trás e acho que tinha mais não a serem ditos e mais limites a serem contornados que eu poderia ter feito ali e que eu não fiz, que uma cultura francesa a gente fala muito de contrapoder. Então eu deveria ter feito mais contrapoder e dito mais, não ali mas o ambiente, a cultura também não me permitia muito, mas, olhando para trás, acho que eu poderia ter feito isso. (Entrevistado X)

Entrevistado XI

Incidente: o entrevistado narra sua trajetória como líder de equipe de suporte em tecnologia, dizendo que desde que iniciou suas atividades era atento à documentação e à melhoria de processos. Apontou os benefícios disso, tanto para os resultados da empresa quanto para o seu crescimento na carreira, narrando sua experiência em três grandes empresas distintas, distinguindo as diferenças culturais de cada uma e o impacto que isso gera tanto para a melhoria dos processos quanto para a qualidade de vida das pessoas.

Dessa forma, identificamos no entrevistado reflexão nos três níveis, no técnico, em aspectos organizacionais e no contexto. Em relação ao contexto, ele nos aponta a constante

atenção às mudanças de mercado e à legislação. O entrevistado demonstra reflexão tanto na etapa de construção do aprendizado quanto na etapa de maturidade.

Reflexão: o entrevistado confirma o modelo proposto neste estudo, uma vez que apresenta a reflexão nos três níveis, e nos dois momentos da experiência. Desse modo, individualmente não captamos uma propensão ao aprendizado supersticioso.

O entrevistado traz elementos importantes em relação à reflexão sobre aspectos organizacionais e a relevância disso em relação ao aprendizado, como tempo para refletir, qualidade de vida, relação com o erro.

Característica do aprendizado supersticioso: esse entrevistado também não apresentou individualmente uma propensão ao erro supersticioso, mas trouxe o aspecto organizacional como um fator significativo de influência em relação à capacidade de reflexão, ressaltando que decidiu sair de sua primeira empresa por não conseguir ter tempo para pensar e refletir, concentrando-se, naquele caso, apenas na resolução de tarefas.

Na empresa anterior, era muita correria, muito difícil de você ter tempo de qualidade para pensar em melhorias. Já nesta multinacional, que eu trabalhei, ela tinha tempo, recurso, tinha pessoas trabalhando no *front* ali, né? É outra pegada de maturidade, né? De negócio, maturidade de *software*. Não de *software*, mas de tecnologia. (Entrevistado XI)

Então uma das, como se chama, dessas filosofias da empresa é *Open Company No Bullshit*. E para mim isso é uma das receitas de sucesso, com certeza. Eu trabalhei muito em empresas que continham as coisas, ou as pessoas retinham o conhecimento para elas, com medo de que se elas falassem alguma coisa elas iam perder a importância delas. A síndrome do pequeno poder, esse tipo de coisa, faz muita diferença. (Entrevistado XI)

Entrevistado XII

Incidente: a entrevistada traz uma experiência de nacionalização de uma embalagem de cosmético que até então não havia no Brasil com mesma tecnologia e formato. Ela demonstra domínio técnico, domínio de aspectos organizacionais e do contexto. Demonstra, ainda, que o diferencial para conseguir realizar a venda foi não estar fechada nos processos e na maneira usual que os outros vendedores têm, de apenas seguir o que já está descrito.

De olhar para uma situação e trazer uma solução não pensada dentro de um escopo normal, tá? Então, este caso, eu tinha meses aqui na empresa e este caso sim serviu para mostrar que assim você consegue fazer grandes movimentos, você consegue fazer grandes mudanças em empresas que *a priori* seriam engessadas e aí eu tenho outros exemplos em Medicamentos, em outras empresas em que a especificação técnica é extremamente travada, né. Quando você olha de forma holística, o projeto e os pontos de dores, no caso desta cliente, por exemplo, um ponto de dor era o time de lançamento que eles tinham que ter para cada nova fragrância, porque a força de venda não estava casada com o fornecimento. Olhar onde é o ponto de dor fora do que estão te trazendo, acho que esse é o grande ponto (Entrevistado XII)

Reflexão e característica do aprendizado supersticioso: a entrevistada reforça o modelo que apresentamos, também demonstrando reflexão nos três níveis (técnico, organizacional e de contexto) e nas duas etapas da experiência (construção e maturidade).

Ela chama a atenção para os aspectos organizacionais como aspectos ligados à restrição de rotinas organizacionais e ao comportamento das pessoas em relação a criar um ambiente de menor troca de conhecimento e de restrição em relação a erros.

E tem a cultura. Como é que eu posso dizer? A cultura real. A cultura que efetivamente acontece, né? Na cultura real, eu vejo pouco incentivo à mudança. Pessoas muito antigas, às vezes de 74 anos, pessoas muito antigas, com visões muito antigas, que têm sim problema de serem questionadas, de verem um novo lado, e eu vejo muito a dificuldade geracional desse novo, esse novo, esses jovens que estão entrando agora no mercado de trabalho, a dificuldade geracional de discutir ou de trazer uma ideia nova para essa cultura já pré-existente. Então, quando a gente fala de cultura organizacional, ela é bastante aberta, flexível, mas quando você olha no real, a troca é muito A troca é pouco potencializada pela diferença geracional, pelo tempo de empresa, pela quantidade de gente mais velha, que eu posso dizer, mais antiga, com cultura antiga ainda de uma cultura que permite pouca mudança. Então, eu vejo sim que tem uma dificuldade aí de mudar o status quo e de incentivar, mesmo a estrutura sendo cabível, no real você tem uma dificuldade de incentivar essa mudança no geral. (Entrevistado XII)

Entrevistado XIII

Incidente: o entrevistado relata sua experiência em relação à criação de uma área de melhoria dentro de uma grande empresa de comércio eletrônico. Relata que, para que essa área fizesse sentido, ele, junto com sua equipe, teve de romper, de modo não

necessariamente amigável, com os processos impostos pela Sede da empresa. Demonstra, assim, ter realizado um processo em que dominou o contexto e o ambiente organizacional e que trabalhou a experimentação e o aprendizado com os erros.

Mas, por outro lado, a gente tinha muita dificuldade, porque era como que romper barreiras organizacionais. E muita gente não queria que a gente propusesse coisa nova. Então, eu, por exemplo, a gente era muito ousado. A gente era muito ousado. A gente arrumava briga para conseguir aplicar uma coisa nova enquanto as pessoas queriam estar sempre ali, voltadas no mesmo, sabe? (Entrevistado XIII)

Reflexão e característica do aprendizado supersticioso: o entrevistado também reforça o modelo apresentado nesta dissertação, não apresentando individualmente uma propensão ao erro supersticioso, mas chamando atenção aos aspectos organizacionais e principalmente aos efeitos das rotinas organizacionais em relação à reflexão, apontando que, por sorte, pode criar seus próprios processos e que, por mais desgastante emocionalmente para ele que fosse, esta foi a única maneira de se obter sucesso, evitando assim a réplica de aprendizados e de conhecimentos que não se encaixavam naquele contexto e ambiente organizacional.

A grande verdade era a seguinte. Se dependesse das pessoas que lideravam a gente nos dar liberdade para a gente fazer a gente não faria. Porque, na verdade, o grande problema, o grande estresse, e o que me fez sair do ambiente que eu estava, era justamente a não possibilidade de fazer..., ou melhor, eu tinha a possibilidade, mas era muito desgaste emocional construir as coisas que eu gostaria de construir. Então, assim, se dependesse daquilo, não teria. Mas a gente tinha a sorte de estar longe da sede. Então, assim, por mais que existisse por um lado um bloqueio, a gente era estimulado pelo ambiente, o ambiente e pela vontade de fazer. (Entrevistado XIII)

6.1.4 Modalidade de aprendizado de nível incompleto

Identificamos apenas um entrevistado nessa modalidade. Pela pergunta do incidente crítico estar relacionada a uma experiência marcante que tenha sido vivenciada pelos entrevistados, é natural que tragam aprendizados pelos quais tenham vivido as fases de construção e de maturidade e não de aprendizados que ainda estejam em curso, como é o caso apresentado pela entrevista I.

A entrevistada apresenta um perfil mais técnico, vivenciando muitos elementos de um aprendizado em nível de contexto. Em seu discurso, isso se mostra devido à ênfase em

aspectos técnicos da solução, mas apresentando muitos aspectos de contexto, do mercado e externos à organização. Assim, o foco da narrativa está no processo do aprendizado e nos aspectos de contexto que levam às dificuldades e às limitações do aprendizado, bem como nos fatores que impulsionam a reflexão sobre a solução em desenvolvimento.

A solução é diretamente relacionada ao produto da empresa e sua geração de valor, o que se assemelha às narrativas de aprendizado com domínio do contexto. Mesmo com o produto lançado e performado no mercado, há consciência das limitações de seu conhecimento e preocupações em relação à perda de reflexão na etapa de maturidade da solução.

Elementos da aprendizagem supersticiosa, encontrados no aprendizado incompleto: nessa modalidade de aprendizado, existe a característica de forte reflexão sobre as limitações atuais do conhecimento, o que, nesse momento, é um grande antídoto em relação à supersticiosidade, mas o aspecto em relação às decisões organizacionais sobre o projeto é um fator de risco, de limitações em relação a recursos, aspectos políticos e prazos de entrega limitam a geração de conhecimento.

Outro fator de risco é a possibilidade de compreensão antecipada de que se atingiu o objetivo com a solução, mesmo sem ter explorado todas as possibilidades técnicas e de contextos em relação ao conhecimento, levando esse aprendizado a uma etapa de maturidade de forma antecipada, impedindo assim a evolução do conhecimento.

Outro aspecto importante para compreender a supersticiosidade no aprendizado é a sua relação com o aprendizado individual e organizacional, pois, uma vez que ocorrem de maneiras distintas, a supersticiosidade também ocorre de modo distinto.

Entrevistado I

Incidente: a entrevistada é responsável pelo projeto de desenvolvimento de um componente de carros elétricos e narra a experiência de um projeto em curso, de desenvolvimento de um equipamento cuja tecnologia não é madura. Trata-se de uma adaptação de um componente de um veículo a combustão para um modelo de veículo elétrico.

Ela aponta que o mercado como um todo ainda não domina a tecnologia, visto que o projeto passou por diversas dificuldades organizacionais referentes a especificações, testes, validação. Todavia, o produto foi lançado e é funcional, mas a entrevistada reconhece que o produto não chegou na sua maturidade e que ainda são necessárias mais pesquisas para chegar em um produto com melhores *performances*.

Apesar de narrar um aprendizado de domínio técnico, a entrevistada diferencia-se dos outros entrevistados categorizados como nível técnico, principalmente por narrar o processo de aprendizado e não apenas se concentrar na tecnologia ou na ferramenta em desenvolvimento. Apresenta, ainda, domínio do contexto da organização e entendimento sobre o mercado.

Um diferencial da experiência em si é que o desenvolvimento refere-se a um produto fim da empresa e não a algo voltado para um assunto interno, algo que também se repete nos aprendizados com domínio do contexto.

A entrevistada aponta as questões políticas do projeto como limitantes, devido a este ser realizado em conjunto com diversas empresas. Portanto, existe a dificuldade de reconhecer erros, uma vez que isso pode comprometer o orçamento que cada empresa tem para o projeto.

Eu acho que a gente tem muita ferramenta de análise de causa raiz e muitas que são conhecidíssimas a nível qualidade é e tudo isso que não foram colocadas, usadas corretamente e elas não foram usadas corretamente por puramente política da empresa. Então, na briga de que é minha culpa ou é sua culpa, é, ninguém pôde fazer uma análise bem-feita, porque digamos que não podia ser revelado quem era o culpado. (Entrevistado I)

Mesmo com o produto já lançado e performado, é de conhecimento da empresa e dos envolvidos no projeto que ainda não há domínio de todas as variáveis do produto. A entrevistada narra a preocupação do projeto ser finalizado sem que todo o domínio sobre as variáveis seja conhecido, uma vez que, como o produto já está lançado e performa, e existem custos de desenvolvimento, a empresa pode considerar o produto como finalizado e a partir disso se construir uma crença ou um paradigma para esse produto, mesmo com a equipe de desenvolvimento reconhecendo que ainda existem respostas a serem respondidas.

O nosso medo é que uma vez definindo isso e o projeto acabando, que as coisas acabem com o projeto, sabe. Como já não existe uma pressão, uma entrega final. Que o desenvolvimento e o conhecimento ele acabe não chegando no que ele tem que finalizar, sabe não chegando na, digamos assim, a gente precisa saber o que é necessário, até onde a gente consegue conhecer o nosso produto. (Entrevistado I)

Reflexão: o ambiente organizacional é favorável, com espaço para sugerir, testar e implementar ideias, além de apontar o risco de perda de conhecimento de ideias não implementadas, uma vez que estas ficam no conhecimento individual e podem ser perdidas com a saída das pessoas.

1. Os erros são vistos como parte do aprendizado e existe um pensamento em comum entre todos na empresa de que a tecnologia está em desenvolvimento e que não se conhece tudo sobre o produto, o que favorece para esse ambiente mais livre de aprendizado. A crítica da entrevistada em relação ao ambiente de aprendizado refere-se à troca de conhecimento e a limitações em relação a reconhecimento de erro junto com as empresas parceiras do projeto, o que acaba limitando o tempo e a inovação.

Característica do aprendizado supersticioso: complementa aspectos que foram trazidos pelos outros entrevistados das outras modalidades, primeiro, pelo reforço do impacto do foco da pessoa em relação à solução ou ao processo. Mesmo sendo um trabalho mais técnico, realizado pela entrevistada, seu enfoque no processo permite-lhe maior reflexão e críticas ao aprendizado como um todo.

Outro aspecto confirmado pela entrevistada é em relação à influência da importância estratégica em relação à reflexão durante o processo, uma vez que o fato do domínio do conhecimento em relação às variáveis do processo é fundamental para a empresa, pois obriga que, mesmo performando e atingindo resultados organizacionais, o projeto não seja interrompido, transmitindo assim o conhecimento para etapa de maturidade de forma antecipada, o que poderia levar a esconder as limitações de aprendizado nos resultados obtidos, perpetuando assim eventuais aprendizados supersticiosos (que nesse caso seria considerar válido o conhecimento que hoje é criticado).

Hoje em dia, o futuro da indústria automobilística não está claro para ninguém, então tudo na verdade é tentativa não está claro qual vai ser o, se investe muito, né? Nos veículos elétricos, mas ninguém sabe se é isso mesmo, ninguém sabe qual que

vai ser o estilo de venda dos veículos mais pra frente, se vão ser cada um tem o seu como é hoje, ou se vão ser grandes empresas que têm veículos e você aluga eles por um tempo, então o mercado ele é muito volátil até na questão de projeto, não indo agora para a parte tão técnica, mas a parte comercial, a gente sabe que nenhum dos projetos que a gente tem hoje em dia os volumes batem com os volumes, que são os volumes de nomeação. (Entrevistado I)

Chamamos atenção novamente para o aspecto da importância estratégica em relação à aprendizagem supersticiosa, pois este já foi fruto de pesquisas sobre o tema. Nesse sentido, o que trazemos de diferente com essas análises, é que as considerações sobre as outras pesquisas estão corretas no que se refere às causas da supersticiosidade para esses aprendizados. Entretanto, o que essas pesquisas não consideram é que aprendizagens supersticiosas podem permanecer ocultas em função da baixa reflexão, tornando assim o aprendizado confiante e não necessariamente competente.

Outro aspecto confirmado pela entrevistada é em relação às limitações geradas pelo modelo de gerenciamento da empresa, que, nesse caso, impacta negativamente no ambiente de aprendizado, gerando menor transparência em relação à compreensão das causas que geram baixo desempenho.

6.2 Análise dos dados pela etapa da experiência

Ao analisar as entrevistas, identificamos que considerar a experiência como um evento único e estável não nos permite identificar de modo profundo a existência ou não de uma aprendizagem supersticiosa, uma vez que, pelo que identificamos nas entrevistas, o envolvimento individual, os processos organizacionais, a forma de gerenciamento, alteram-se à medida que a solução evolui

Portanto, analisar apenas um momento da experiência pode acarretar uma análise superficial, que não considera a evolução do contexto ao longo do tempo e a resposta do indivíduo e da organização em relação a essas evoluções.

Dessa forma, apresentamos as duas etapas da experiência que identificamos a partir das entrevistas:

1. **Construção e desenvolvimento da solução:** é quando a solução ainda está em desenvolvimento, estão sendo construídas e validadas as hipóteses referentes à

solução, a empresa está investindo e a solução ainda não está totalmente inserida nos processos e rotinas da organização. Esse momento é quando ocorre maior reflexão e construção do conhecimento e quando se encontram também as melhores condições em relação aos fatores que influenciam a construção do conhecimento.

2. **Maturidade:** quando a solução está inserida nos processos e rotinas organizacionais, entende-se que a solução está desenvolvida e que há domínio individual e organizacional em relação ao conhecimento aplicado.

Considerando os dois momentos da experiência, podemos identificar como uma propensão à aprendizagem supersticiosa aparece em cada modalidade de aprendizado.

Apesar da afirmação de Raelin (2002) apontar a alta reflexão e o domínio do contexto como fatores que impedem o aprendizado supersticioso, e as entrevistas apontarem que as pessoas que vivenciaram experiências com níveis maiores nesses fatores tinham menor grau de supersticiosidade em seu aprendizado, ainda assim, foi possível identificar uma propensão à aprendizagem supersticiosa em todas as modalidades de aprendizado.

Isso se deve ao fato de que as variáveis de contexto da solução e da experiência são dinâmicas e variam ao longo do tempo. Dessa forma, mesmo que a princípio o indivíduo ou equipe tenham empregado um nível profundo de reflexão e vivenciado um aprendizado com domínio de contexto, não significa que esse tipo de aprendizado continue ao longo do tempo.

Assim, apontamos a possibilidade de que mesmo que um indivíduo narre uma experiência com domínio do contexto, tanto o indivíduo quanto a organização podem vivenciar algum nível de aprendizado supersticioso.

6.2.1 Etapa de construção e desenvolvimento da solução

A construção do conhecimento e desenvolvimento da solução é uma etapa em que observamos maior nível de reflexão em todos os entrevistados.

Acreditamos que isso se deve à ocorrência de melhores condições em relação ao ambiente organizacional, à maior liberdade concedida pela empresa, que ainda vê esse conhecimento como em construção, não inserindo esse modelo em seus processos e rotinas, afastando-se assim de aspectos mais burocráticos que podem limitar o conhecimento.

Podemos exemplificar essa afirmação com as falas dos entrevistados:

Era a vontade que o time tinha de fazer coisas novas. Ou o não medo de fazer coisas novas. Isso aí, com certeza, contribuiu. (Entrevistado IV)

Primeiro, a gente aprendeu a lançar depois de tudo isso, a gente teve que aprender a ser organizado, porque a gente não era. Então, organizar, registrar esse produto tem isso e existe uma ficha técnica, a gente não fazia, a gente lançava e acabou. Era isso. Então, a gente teve que aprender a ser organizado, a gerir projetos, tivemos que aprender a vender de uma forma mais organizada também. (Entrevistado V)

Essa empresa eu acho que tem um espaço e é produtivo. Eu acho, de uma maneira produtiva. Eu não sei se é porque o contexto é muito novo, então assim ninguém é dono da verdade, né? Então a gente pode dizer que, digamos assim, que a pessoa que está montando um componente numa PCB, ela pode ter mais conhecimento do que o chefe dela. Então, e ela é escutada. (Entrevistado I)

Mesmo assim, acreditamos que esse contexto de construção do conhecimento não impede alguns aspectos restritivos em relação à reflexão. Portanto, se nessa etapa o foco estiver apenas na solução, a análise em relação ao processo de aprendizado poderá ser limitada, não permitindo assim a exploração de aspectos referentes ao contexto, a outras possibilidades e caminhos, levando, pois, a um aprendizado mais técnico, que poderá estar limitado a uma aplicação específica em um contexto específico analisado.

A companhia pode ter processos e regras de desenvolvimento mais restritivos, pois elementos como custos, prazos, baixa flexibilidade em relação a ajustes, por exemplo, limitam a capacidade dos indivíduos em explorar o conhecimento, os contextos, ou agirem com transparência em análises e atribuição dos resultados, levando a um conhecimento mais enviesado.

A grande maioria das empresas não lançam nada nesse sentido, não lança, porque quer ganhar dinheiro ou satisfazer o ego de algum executivo muito *senior* dentro da empresa, sem pensar no cliente. E é por isso que muitas delas fazem... Cometem erros gigantescos. (Entrevistado V)

Eu acho que a gente tem muita ferramenta de análise de causa raiz e muitas que são conhecidíssimas a nível qualidade é e tudo isso que não foram colocadas, usadas corretamente e elas não foram usadas corretamente por puramente política da empresa. Então, na briga de que é minha culpa ou é sua culpa, é, ninguém pôde fazer uma análise bem-feita, porque digamos que não podia ser revelado quem era o culpado. (Entrevistado I)

Eu acho que tem bastante abertura, sabe? É obviamente que quando você está num projeto, você tem um *design freeze* você já fica tecnicamente preso, quando você já tem um projeto que já tem um custo determinado, você também já está preso nele, então não te dá muita margem para investigações, né? (Entrevistado I)

Se o ambiente organizacional não for adequado, isso também gera uma limitação em relação ao aprendizado, criando um ambiente onde as reflexões são restringidas pela baixa segurança psicológica, o que não permite o aparecimento de outras perspectivas e de possibilidades de conhecimento, impactando assim no domínio do contexto.

Isso se deve ao fato de que é fruto de reflexões em relação ao ambiente, exigindo segurança psicológica para seus questionamentos, experimentações e um foco maior no processo de aprendizado para avaliar as interações do contexto.

Considerando todos os elementos apontados, entende-se que a supersticiosidade se dá nessa etapa ao generalizar o aprendizado. Levando em conta apenas quando isso não é considerado, não se obtém um conhecimento mais amplo, que compreende o contexto como um todo e as limitações desse aprendizado, que se refere à consciência de que tal conhecimento é fruto de relações entre o indivíduo, a solução construída e o contexto em que estavam imersos, e que ao se mudar alguma variável nessa dinâmica, as respostas já não necessariamente poderão ser consideradas verdadeiras.

6.2.2 Etapa de Maturidade

Esse conceito emergiu das respostas dos entrevistados, quando narravam sua rotina após o aprendizado. Assim, foi identificado, tanto para os grupos de entrevistados encaixados na categoria de nível técnico quanto para os inseridos na categoria de domínio do contexto, uma etapa em que o conhecimento adquirido atingia uma determinada fase de maturidade, em que havia uma mudança na sua forma de gerenciamento e na continuidade do aprendizado e nas formas de reflexão.

Embora a entrevistada encaixada na categoria de aprendizado incompleto não cite a vivência dessa etapa em seu conhecimento, ela aborda aspectos importantes sobre riscos para a transição a essa etapa.

No período de maturidade do conhecimento, os entrevistados categorizados como nível técnico apresentam poucos questionamentos ou pouca revisão sobre a solução

implantada, mantendo o conhecimento como verdadeiro, a partir de uma crença na robustez da solução construída, ou permanecendo em um nível proforma de melhoria contínua. Ao haver, assim, poucos avanços ou mudanças no conhecimento em si, considera-se a geração de conhecimento como encerrada nesse período.

Então e após, né? É implantação do *software* e quando as pessoas acabaram se incorporando, como parte da rotina delas, né? Isso passou a ser natural, né? E aí o grande problema é que a gente tinha, ele foi resolvido de fato, né, que o programa inicial era a comunicação dos departamentos e os prejuízos financeiros... então em relação a isso, não teve mais nenhuma demanda, né? Na fábrica para a solução desses problemas, questionamentos não houve também, simplesmente as pessoas começaram a incorporar como parte da rotina delas e até hoje é fluído agora essa parte da comunicação. (entrevistado II)

Não, não teve uma continuidade. A gente fez um acompanhamento depois, acho que de uns seis meses, que era para ver se teve aquela equalização de tempo que eu tinha mencionado. Mas depois não, a gente não mexeu mais no estudo, não atualizou os dados, não fez mais nada nesse sentido, não. (entrevistado IV)

O trabalho ali é melhorar ainda mais, então hoje ele é um rebocador, ele é tripulado, mas a ideia é porque a gente não pode colocar um AGV ou um AML, então algo que seja autônomo e que ele faça isso, até com mais segurança, porque o AGV e o AML têm todos os nossos sensores e tudo mais, não depende do fator humano. (entrevistado VI)

Foram sendo feitas novas *releases* do produto com funções que antes não podiam ser executadas... (entrevistado VII)

Como pode ser observado nos trechos apresentados, nenhum dos entrevistados apontou alguma revisão ou reflexão concreta sobre a solução implantada.

Os entrevistados, na categoria de aprendizado com domínio do contexto, continuam a sua reflexão após a chegada na maturidade da solução, visto que consideram elementos de mercado, geração de valor, continuidade ou descontinuidade do modelo. Mas, apesar disso, relatam perda de força nos questionamentos que passam a ocorrer de modo mais proforma.

Seguindo os processos de gerenciamento organizacional e seus enviesamentos, muitas vezes a reflexão continua em nível individual, separando o conhecimento individual do organizacional, que está submetido aos enviesamentos do modelo de gestão da organização.

Mas pegar pontos específicos e tratar de forma pontual algumas situações para dar uma acelerada no processo. Porque a gente sabe. Eu comentei com você agora há pouco, que existe uma ânsia de querer ver resultado em cada movimento que a gente faz, né? Principalmente por parte de algum, alguns gestores aí, né? Em resultado concreto e nem sempre tem, então muitas vezes, a gente acabava conciliando, né? As duas coisas, fazia alguma ação pontual para poder, vamos dizer assim, molhar a boca da criança, sabe? Postar querendo ver algum resultado, então a gente faz alguma coisa pontual aqui, traz algum resultado (entrevistado III)

Isso nos levou a pensar de que forma nós conseguiríamos manter, porque teve que ter uma outra questão, porque a gente já estava de administração nova sob a direção de uma multinacional e não tem muito o que pensar, né? Quem vem e compra uma empresa, quer que aquela empresa continue tendo resultado, então, nós tínhamos que substituir esse produto com alguma outra coisa e foi aonde a gente começou a pensar seja em maneiras de tentar continuar vendendo esse produto, quanto começou-se a pensar em outros produtos que viessem a substituir, de certa forma (entrevistado V)

Enfim, tinha várias soluções que passavam pelo custo e por qualidade. Isso era bom, e essa análise era permitida. E, nesse aspecto, eu entendo que a gente era bem servido de cenário, vamos dizer assim. (Entrevistado VIII)

Todos os entrevistados apontaram uma perda de contato com o campo, menor envolvimento da alta gestão na solução, gerenciamento apenas focado nos números e resultados, sem considerar aspectos mais específicos e qualitativos em relação à solução e às evoluções do contexto, ou em relação às experiências em outros contextos.

A entrevistada I, categorizada como aprendizado incompleto, afirma que, mesmo com o produto lançado e atingindo uma determinada *performance*, o indivíduo e a organização consideram que ainda não se chegou ao nível de maturidade, sendo necessário mais exploração sobre as variáveis do conhecimento do produto.

Desse modo, não podemos considerar que a entrevistada tenha ainda vivenciado a etapa de maturidade da solução, sendo esta a principal característica identificada para a categoria de aprendizado incompleto.

Se achou o caminho das pedras, sabe? Não, não chegou, mas agora eu acho que tem uma visão para onde ir, tá num contexto que está sempre mudando. (Entrevistado I)

Nessa etapa, a solução está totalmente agregada aos processos e rotinas da organização, a equipe responsável pela solução é alocada em outras atividades ou não tem mais foco em continuar explorando e analisando o aprendizado, seu contexto e outros elementos referentes a essa solução. Portanto, é um momento em que o conhecimento é submetido naturalmente a um menor nível de reflexão e mais suscetível às limitações da rotina organizacional e a modelos de gerenciamento.

Em relação às rotinas organizacionais, a solução normalmente está submetida a uma gestão mais voltada à melhoria contínua, limitada a indicadores específicos, cujo foco é normalmente a solução em si, com dificuldades de visualizar aspectos de mudanças de contextos, por exemplo, e também limitando o nível de reflexão empregado, em que as análises são mais técnicas e com menor tempo para a sua conclusão.

Além disso, assim como citado pelos entrevistados, os processos tornam-se mais lentos e há menor participação da alta gestão na compreensão do contexto, levando para uma gestão ainda mais focada em aspectos quantitativos.

O ambiente organizacional e a relação com erros torna-se mais restritivo, uma vez que os conhecimentos estão mais cristalizados e existe uma crença na competência referente à solução, existe maior tendência a limitar questionamentos, sugerir visões contraditórias e menor receptividade ao erro.

Como já mencionado, o fato de o conhecimento estar submetido a processos organizacionais mais fechados, de existir uma crença organizacional sobre a competência em relação ao conhecimento, o fator em relação ao nível de reflexão torna-se mais restrito, quando, mesmo que individualmente ocorra, este pode não ser absorvido pela organização, seja por motivos referentes ao seu ambiente organizacional, que pode não oferecer espaço para a troca de reflexões, seja pelo enviesamento organizacional que por burocracia ou por limitações de seus processos não abre espaço para essas reflexões, sendo que o domínio do contexto, por ser muito sensível aos outros fatores, também se vê comprometido.

6.3 Análise dos dados pelo aprofundamento da reflexão

O tipo de reflexão empregado foi uma das bases teóricas para a construção do modelo e as definições das modalidades de aprendizado. Desse modo, entende-se que o nível de reflexão é um aspecto de alta relevância para que as pessoas, durante a experiência,

identifiquem as variáveis do processo, consigam identificar os elementos referentes ao contexto e suas limitações, bem como criar estratégias para lidar com as limitações do contexto, analisar e criticar os resultados obtidos, de modo que se evitem atribuições equivocadas na relação de causa e efeito das variáveis do problema.

Identificamos, a partir dos dados, que existem principalmente três tipos de reflexão durante o processo. Isso está de acordo com os autores Mezirow (1991, 2010), Reynolds (1998) e Kmiecik (2020), que classificam a reflexão em níveis, sendo os tipos de reflexão os seguintes: (1) reflexão sobre os processos e aspectos técnicos; (2) reflexão sobre aspectos organizacional; (3) reflexão sobre o contexto.

6.3.1 Reflexão sobre processos e aspectos técnicos

Podemos entender este como o primeiro nível de reflexão. Foi entre todos os aspectos o primeiro a chamar atenção durante as entrevistas realizadas. Embora todos os entrevistados tenham demonstrado um forte domínio técnico sobre a solução desenvolvida, os entrevistados de nível técnico deram maior ênfase durante suas falas sobre a solução, enquanto os entrevistados de nível domínio de contexto enfatizaram mais a experiência de aprendizado como um todo.

Dessa forma, por mais importante que seja a compreensão técnica sobre a solução, buscando compreender as variáveis relacionadas a torná-la funcional, entendemos que apenas refletir sobre esse nível não é suficiente para evitar algum aspecto de aprendizagem supersticiosa, principalmente considerando problemas mais complexos, que envolvem relação com pessoas, políticas etc. Isso porque em todos os casos apontados foram identificadas dificuldades de execução em relação a variáveis não técnicas.

Logo, a primeira forma que encontramos de identificar indícios de aprendizagem supersticiosa é o fato de o entrevistado apenas abordar aspectos técnicos sobre a solução, não considerando a relação com o contexto e com o ambiente organizacional. Esse olhar mais direto em relação ao problema, mostrou que o pensamento estava condicionado, não permitindo espaço para compreensão mais ampla em relação às variáveis do problema.

Em relação à reflexão sobre processo e aspectos técnicos, encontramos também a identificação ou não de limitações sobre o conhecimento, ao identificarmos que os aprendizados que apontavam indícios de menor nível de reflexão tendiam a supervalorizar os

feitos, mesmo quando apontando casos em que não foram bem-sucedidos em relação à aplicação da solução em si.

Nesse caso, os entrevistados tendiam a culpar a resistência das pessoas em vez de apontar limitações e restrições da solução ou da forma como foi vendida ou aplicada. Já os entrevistados que demonstraram maior nível de reflexão, traziam mais elementos, explicando os motivos do insucesso e as dificuldades encontradas.

6.3.2 Reflexão sobre aspectos organizacionais

Apesar de os entrevistados de nível técnico não terem apresentado reflexão sobre aspectos organizacionais de modo espontâneo, estes, quando provocados, realizavam apontamentos sobre o ambiente organizacional, mas em geral não traziam indícios de uma relação entre aspectos organizacionais e a solução em si, diferentemente dos entrevistados de nível de domínio de contexto e incompleto, que apresentam em suas falas questões culturais e organizacionais que foram determinantes para o desempenho da solução, a construção ou não de novas hipóteses e ajustes da solução etc.

Dessa forma, podemos avaliar que os aprendizados de nível técnico, assim como a teoria já nos apontava, não aprofundam a sua análise e reflexão como outras modalidades de aprendizado o fazem em relação ao ambiente de aprendizado e a como atuar, visando obter melhores resultados nesse aspecto.

6.3.2.1 Reflexão Sobre Ambiente de Aprendizado

Em relação ao ambiente de aprendizado, relacionado a como os entrevistados avaliam o espaço e o ambiente de aprendizado nas organizações que atuavam durante o processo narrado, sustentamos esse conceito a partir das definições de Antonello e Godoy (2009), que afirmam que a aprendizagem não é somente um processo individual, e poder ser mais bem compreendida nas relações.

Já Friedman (2001) defende que a aprendizagem no local de trabalho também está relacionada com o compartilhamento de experiências que os trabalhadores desenvolvem entre si. Nesse sentido, o autor ressalta que, para que essa aprendizagem seja efetivada, é necessária a existência de estruturas organizacionais que permitam essa troca de experiências e promovam contato com novas formas de conhecimento.

Autores como Friedman (2001) e Edmondson (1999) trazem a importância de um ambiente social e cultural que fomentem e facilitem o processo de aprendizagem que contemplem questões psicológicas, ações observáveis, suscetíveis de promover a aprendizagem, fatores contextuais às questões cognitivas e emocionais, facilitadoras dessas ações, e fatores contextuais às normas da organização ou culturas passíveis de favorecer e reforçar essas condições psicológicas.

Em geral, os entrevistados em nível técnico e com domínio do contexto narraram ambientes organizacionais que apresentam limitações em relação à exposição de ideias e reconhecimento dos erros, o que limita, de alguma forma, as possibilidades reflexivas e de aprendizado. Uma diferença fundamental é que os entrevistados em nível de contexto de alguma maneira conseguem separar suas construções e entendimento do nível organizacional, favorecendo assim o domínio sobre o seu aprendizado.

Os entrevistados em nível técnico narraram ambientes organizacionais com uma estrutura *top down*, com pouca liberdade e encorajamento para troca de ideias, conhecimento, questionamento sobre os conhecimentos em voga, deixando as pessoas focadas na execução. Apontaram, pois, medo de troca de ideias e conhecimento, limitações, seja da organização seja das pessoas ali inseridas, em relação à experimentação e a construções de algo que não esteja alinhado com diretrizes corporativas, além da descrença na capacidade de níveis operacionais em relação à participação e a construção de soluções.

Os entrevistados II e IV apontam, em suas experiências, que, apesar da crença limitante das pessoas ou da organização, conseguiram criar espaços para novos conhecimentos. Isso nos faz entender que a limitação também é uma construção social, um modelo de crenças que muitas vezes pode não transmitir a realidade a depender de como as pessoas compreendem e apresentam as oportunidades., mostrando que mesmo onde a crença das limitações do ambiente de aprendizado é forte, existe espaço para geração de novas ideias e aprendizado.

Todas as vezes que eu quis implantar um sistema novo, quis implantar uma melhoria. Quis fazer alguma queixa ou ser contraditório com alguma decisão da própria empresa, eu sempre fui ouvido, no mínimo, sempre me deram ouvidos. (Entrevistado II)

“ah... mas não teve diretriz corporativa nesse sentido”, e aí não teve mesmo. “Eu estou fazendo, sou eu que estou fazendo, como gestor dessa unidade”. Então chega

a estranhar que você tem alguma autonomia. Então assim, a empresa não estimula esses processos participativos (Entrevistado IV)

Como já apresentamos, o entrevistado VII não apontou elementos sobre o ambiente organizacional de uma forma mais ampla, apresentando apenas referência sobre o ambiente em que sua equipe estava imersa, o que para nós indica menor reflexão nesses aspectos que os outros entrevistados

Os entrevistados categorizados como nível de domínio do contexto apresentaram culturas e ambientes organizacionais bastante distintos.

Nesse sentido, o entrevistado V narra, no período de desenvolvimento do conhecimento, uma cultura mais aberta e propensa para inovação, troca de ideias e experimentação, já no período de maturidade, uma cultura mais fechada, lenta, com menor contato com o campo e foco em resultados.

No inicial era uma comunicação transparente em um ambiente totalmente informal, por isso, a agilidade, um atendente de loja, e aí nós tínhamos lá um *messenger* interno e tal, o atendente de loja poderia, se visse que o presidente majoritário estava online, poderia chamá-lo e fazer uma pergunta, nós tínhamos uma escala de alçada, por exemplo, para aprovar determinadas operações (Entrevistado V)

O segundo momento, estava a multinacional, eu te diria que essa dinâmica de loja e coisa, ela não mudou muito. mas aí já não tinha mais acesso ao presidente, mas tinha acesso ao diretor e tal, parará, parará, parará. Só que eu enquanto representante de uma área de negócio, que era responsável pelo varejo, e chegou um momento que eu comecei a parar de ter a clara noção do que o nosso cliente queria com agilidade necessária e ter *insights* para poder repensar... (Entrevistado V)

Já o entrevistado VIII aponta separar a questão organizacional da individual.

Então, graças a Deus, na minha carreira, eu consegui muito bem distinguir, separar as coisas e ser uma referência para o cara na ponta. Um cara que ele poderia contar e também conseguir levar *saving* para a empresa, mas sempre me policiando. E, claro, muitas vezes eu recebi diretriz. “Cara, ele que se dane, entendeu?” “Porra, não é assim. Não é ele que se dane. Calma aí. Não é ele que se dane, porque quem tá dando a cara lá sou eu”. Então eu recebi diretriz do meu corporativo numa pegada mais agressiva, mas eu nunca transcrevi isso, literalmente. Nunca passei isso para o meu parceiro na ponta. (Entrevistado VIII)

O ambiente organizacional narrado pela entrevistada categorizada como aprendizado incompleto é considerado propício para o aprendizado, impulsionado pelo momento de descoberta da empresa, quando as pessoas reconhecem a falta de domínio sobre o produto e suas variáveis, apontando o desafio organizacional de manter o conhecimento que por algum motivo não chega a ser aproveitado, que acaba ficando mais no aspecto individual e não é absorvido pela organização.

6.3.2.2 Reflexão sobre as rotinas organizacionais

Outro aspecto organizacional que emerge das repostas dos entrevistados, principalmente dos inseridos na categoria de domínio do contexto, que trazem aspectos de gerenciamento das empresas em que atuam e seus impactos, principalmente na etapa de maturidade do conhecimento, quando os conceitos e formatos estão construídos em níveis individuais e organizacionais, trazem conflitos entre aspectos referentes aos contextos, conhecimentos individuais, conhecimentos organizacionais, método de acompanhamento de resultados e reflexão sobre o conhecimento.

Baseamo-nos, conforme indicado por Brauer *et al* (2017), em que os gerentes são muito mais propensos a aplicar mal a experiência anterior aos contextos atuais do negócio que são apenas superficialmente semelhantes mas estruturalmente diferentes.

Heimeriks (2010) e Levitt e March (1998) também contribuem com esse tema, apontando que os mecanismos de institucionalização, embora contribuam em seu gerenciamento, podem levar à armadilha da confiança.

A forma como a empresa gerencia o seu dia a dia, seus resultados, tem impacto sobre a cultura da empresa, suas rotinas de análise e reflexão sobre seus processos, condicionando o pensamento, suas prioridades e abordagens sobre os temas.

Nesse sentido, os entrevistados apontaram uma determinada burocracia em relação à discussão e à troca de ideias, bem como a falta de tempo de ir a campo e um direcionamento mais quantitativo voltado a indicadores específicos, o que não abre espaço para o entendimento de particularidades do contexto e análises mais qualitativas sobre suas variações, sobre as percepções das pessoas e outros aspectos que afetem o desempenho da solução.

A gente deixou de ser uma empresa de repente, pra ser uma geografia. - E aí o rito era esse, era fazer aqui, apresentar, e os caras iam ficar questionando de um país que eles não conheciam e nunca fizeram muita questão de conhecer também, porque eles estavam muito mais envolvidos com as geografias maduras. E isso fazia com que os nossos planos aqui, que eram rápidos, que a gente interagia muito rápido com o cliente, fez com que a gente perdesse o nosso *timing*. Perdeu o *timing* de lançamento das coisas, de agir, de mudar a rota, porque a gente começou a ficar parado em burocracia, parado em ritos de reuniões intermináveis, parados em coisas de apresentação. (Entrevistado V)

Existe uma arrogância corporativa de quem é o maior. Então, cansei de ver os argumentos do seguinte. “Sabe o quanto que eu faturou? Entendeu? Então, assim, você tem que fazer o que eu quero. Afinal de contas, nós aqui somos a empresa X. Você não está entendendo? Nós temos 3 mil imóveis alugados no Brasil (Entrevistado VI)

Esse tema em relação às limitações referentes às rotinas de gestões organizacionais surgiu de forma orgânica durante as entrevistas, não havendo por parte dos entrevistados em nível técnico citações sobre esse fenômeno, o que indica que não há reflexões sobre o tema nas experiências vivenciadas e o que nos indica que seu processo está imerso nesse contexto.

O fato de as soluções no caso dos aprendizados de nível técnico serem mais voltados a processos internos, com soluções em temas menos ligados à geração de valor para a empresa, leva-nos a crer que estes ocorrem dentro dos procedimentos já estabelecidos pela empresa, reduzindo assim a possibilidade de reflexões mais qualitativas em relação ao contexto, um foco mais específico na solução e, conseqüentemente, menor reflexão crítica.

Como apontado nos exemplos anteriores, os entrevistados categorizados como o nível de domínio do contexto apontam um certo enviesamento da empresa em função de suas métricas, de menor envolvimento da alta gestão em assuntos ligados a esse conhecimento, a menor acesso ao campo ou menor reflexão sobre mudanças ou diferenças de contextos em relação à aplicação do conhecimento.

Esse enviesamento torna-se mais forte na fase de maturidade da solução, quando ela passa a estar inserida nos processos de dia a dia da empresa. Uma característica dos entrevistados dessa categoria, portanto, é a sua habilidade em separar o seu pensamento da assimilação durante esse período em relação às construções e crenças da organização.

A entrevistada categorizada em aprendizado incompleto aponta limitações no aprendizado devido ao modelo de gestão do projeto, a aspectos políticos provenientes da gestão de custo, ao tempo e às intersecções com empresas externas, que limitam o reconhecimento de erros e falhas os quais acabam não sendo gerenciados de modo claro e transparente.

Ela aponta, ainda, uma preocupação em relação à dinâmica das organizações, que, devido aos projetos envolverem custos e tempo dedicado a recursos para o desenvolvimento, a empresa pode considerar o produto que está no mercado como atendendo às suas necessidades e interromper o projeto e, conseqüentemente, a evolução do aprendizado, levando à maturidade o produto de forma precoce e submetendo o produto à melhoria mais lenta e em modo proforma.

Essa narrativa leva-nos a enxergar que, apesar do impacto das rotinas organizacionais serem mais fortes na fase de maturidade, quando as análises e reflexões estão submetidas a processos de rotina da organização, conforme apontado pelos entrevistados na categoria de nível de domínio do contexto e pela preocupação da entrevistada na categoria de aprendizado incompleto, em relação aos próximos passos do projeto, considerando o risco de levar a solução à etapa de maturidade antes da total compreensão das variáveis, existe também influência do enviesamento organizacional na etapa de construção e de entendimento da solução.

6.3.2.3 Reflexão em relação aos erros

Trata-se de quando se identifica como a empresa em que os entrevistados enxergam e lidam com o erro.

Seguimos as definições dos autores Dahlin, Chuang e Roulet (2018), que postulam que é fundamental para a aprendizagem que os erros sejam identificados e, de acordo com Sbrissa (2020) e Edmondson (2001), o erro também pode ser visto por meio de duas perspectivas, negativamente (evitando) ou positivamente (como uma oportunidade).

Já Rybowskiak *et al* (1999) afirmam que organizações burocráticas geralmente tentam evitar erros a todo custo, enquanto as culturas empreendedoras têm uma atitude mais positiva em relação aos erros e podem aprender com eles.

Pelas entrevistas identificamos que durante a construção e o desenvolvimento da solução as empresas e os indivíduos estão mais propensos a aceitar o erro em suas experimentações, isso devido ao fato do reconhecimento de que nesse período ainda não se dominam as variáveis do problema.

Como já afirmando anteriormente, durante a etapa de maturidade, a solução passa a estar inserida nos processos organizacionais, o que faz com que seu gerenciamento seja mais voltado ao resultado e menos ao aprendizado, reduzindo assim o espaço para reconhecimento e análise dos erros.

Tanto os entrevistados categorizados como aprendizado de nível técnico como os de nível com domínio do contexto apontam a dificuldade que as empresas têm em enxergar os erros como parte do aprendizado. Os primeiros apontam no geral que os erros são considerados inaceitáveis pelas empresas.

Uma exceção foi o entrevistado II, que apontou que a empresa entende que erros pequenos são parte do processo do dia a dia, mas que mesmo assim as pessoas não se sentem confortáveis para apresentarem erros, devido ao medo de julgamentos.

Isso reforça o que já identificamos, de que as limitações referentes à cultura às vezes está ligada às crenças construídas e não necessariamente são um aspecto concreto de políticas organizacionais, ou então que podem variar mediante o contexto e a fase em que o conhecimento se encontra, ou seja, pode ser uma tratativa para a etapa de desenvolvimento e outra tratativa durante a etapa de maturidade.

Os entrevistados em nível de domínio do contexto narram que as empresas em geral não permitem erros, mas que durante a etapa de desenvolvimento da solução havia, de modo geral, espaço para erros relacionados ao aprendizado e validação de hipóteses ao longo do desenvolvimento do conhecimento.

Nessa segunda afirmação, o entrevistado V reforça a existência de um processo reflexivo entre os erros e acertos durante a etapa de desenvolvimento da solução. Os outros entrevistados nesse nível não chegaram a citar como os erros eram tratados em cada etapa, trazendo apenas uma percepção geral de que os erros costumam ser mal vistos nas organizações, o que mostra que o tema relacionado ao erro não é bem fruto de reflexão também para esses casos.

Um cara que motivava, um cara que dava a autonomia, “se é para errar, que erre, faz parte disso”. E, se erramos, vamos resolver. “Não quero procurar pescoço, vamos resolver e resolver o problema do cliente” (Entrevistado V)

A entrevistada categorizada como aprendizado incompleto aponta que o erro é visto e aceito como parte do aprendizado na empresa em que está atuando, mas, ao mesmo tempo, quando estava abordando outros temas, apontou limitações quando envolve assuntos ligados a custos e envolvimento de empresas terceiras, o que demonstra que o erro é um aspecto complexo dentro dos ambientes organizacionais e nas diversas etapas de aprendizado.

Isso evidencia que, apesar ser de tema de diversas pesquisas em administração, o erro ainda não é bem gerenciado dentro das organizações em relação à construção de ambientes propícios ao aprendizado.

Eu acho que eles são bem abertos a esse do erro, sabe? É as pessoas assim, é uma das primeiras vezes que eu vejo as pessoas falarem que "eu não sei, eu não posso falar porque eu não sei", sabe? As pessoas não têm esse medo de falar, "eu não. Eu não posso falar porque eu realmente não sei, eu tenho que testar., eu tenho que analisar, eu tenho que estudar" (Entrevistado I)

Então dentro da minha empresa, dentro do meu quadradinho, eu tenho essa liberdade. Só que eu não tenho a liberdade para falar para o outro que eu errei, entendeu? Porque senão ele vai me cobrar, sabe? E ficou isso existe, isso está acontecendo muito dentro da empresa, sabe? (Entrevistado I)

A entrevistada X também aponta uma certa intolerância ao erro, mas chama atenção para que em empresas cujo relacionamento e o poder são importantes, o erro pode ser manejado de maneiras diferentes, dependendo de quem erra.

A gente tinha um desafio ali que o erro era tolerável dependendo de quem errava. Não era uma coisa natural da cultura. Não era sobre tolerar ou não erro, mas sobre quem cometeu o erro. Então, dependendo de quem cometeu o erro, ou a gente relocava a pessoa ou a gente demitia. Então tinha um viés pessoal aí bastante relevante. (Entrevistado X)

O entrevistado XIII afirma como no seu caso foi importante poder conviver com a experimentação e a possibilidade de errar.

Outra parte foi errando muito, errando, testando, errando e tendo a oportunidade de testar de novo. Eu acho que esse foi um grande diferencial, ter a possibilidade de testar de novo e aplicar. (Entrevistado XIII)

6.3.3 Reflexão sobre o contexto

Utilizando as referências de Kim (1998), indicamos nessa categoria as descrições relacionadas às observações que o indivíduo realiza de forma ativa em que, de modo consciente ou inconsciente, geram conceitos abstratos, que são considerados em sua prática profissional.

Avaliamos a prática reflexiva, que, segundo Raelin (2002), é o ato de retroceder periodicamente para ponderar o significado do que aconteceu para nós e para os outros em nosso ambiente imediato e que, segundo Gallagher e Landorf (2007), é o ato de conectar a aprendizagem individual com os resultados sociais.

Assim, a partir das entrevistas, sugerimos alguns exemplos de fatores que caracterizam o domínio de contexto, quais sejam fatores mercadológicos, do campo, políticos, de limitações técnicas, financeiros, de cultura organizacional, bem como aspectos externos relevantes à gestão e à construção da solução e do conhecimento, levando em conta ação em um ou mais contextos em que essa solução ou conhecimento pode ser inserida.

A experiência está diretamente relacionada ao contexto em que ela é vivenciada, portanto dominar esse contexto significa que o indivíduo ou a organização tiveram condições de identificar e de compreender o maior número possível de variáveis que influenciam no resultado ou na condução da experiência. Isso significa que foi possível construir relações entre essas variáveis e os resultados obtidos ou potenciais, identificando aspectos importantes que devem ser levados em conta nas decisões e no gerenciamento da solução implantada.

Quanto maior o domínio sobre o contexto, maior a capacidade de interpretação dos fenômenos referentes à solução implantada. Dessa forma, dominar o contexto é também uma forma de compreender o ambiente em que está ocorrendo a experiência, os fatores técnicos da experiência, seus fatores políticos e outros fatores que podem vir a mudar de forma conjectural. Dominar o contexto também significa compreender que ele pode ser mutável em

função do tempo, em função do local, em função das pessoas participantes e da organização em que se executa a experiência.

Os entrevistados que se classificaram na categoria de nível técnico, ficaram muito focados nos aspectos técnicos da solução que estavam criando, apresentando poucas informações sobre o contexto, sobre o campo, reduzindo, assim, os aspectos de contexto ao comportamento das pessoas e às suas dificuldades, atribuindo estas a uma determinada resistência das pessoas, não trazendo reflexões mais profundas sobre as motivações, e sobre o que levava à resistência.

Os entrevistados categorizados como domínio do contexto apresentaram como diferencial o forte contato com o campo, pois todos consideraram, na solução, diferentes possibilidades de contextos e necessidades de quem utilizaria a solução. Apesar de também trazerem aspectos técnicos, o discurso não estava focado nesses elementos, trazendo também questões culturais da empresa, sua forma de gerenciamento, fatores do mercado, do cliente, elementos externos ao ambiente, relações políticas e as motivações desses comportamentos.

Na categoria de aprendizado incompleto, como já apresentado anteriormente, nas falas do entrevistado verifica-se também um grande foco em aspectos técnicos da solução, mas se diferencia em relação a uma maior visão sobre o mercado e suas tendências, entendendo que no momento o mercado não está consolidado, identificando elementos considerados como modismos e construindo um caminho e um corpo de conhecimento para o trabalho. Tem também como elemento central a consciência de que o produto ainda não atingiu a sua fase de maturidade, mesmo estando lançado.

Aplicar a solução em outros contextos com bom nível de reflexão também é importante e, para que as variáveis do problema e solução sejam mais bem interpretadas, utilizamos a afirmação de Lai, Chen e Song (2019), Zollo (2009), Levitt e March (1988) e Brauer *et al* (2017), que defendem a importância da experimentação em aprendizagens complexas, que quanto maior a exposição a cenários diferentes, maior a probabilidade de as relações causais serem corretamente esclarecidas.

As aplicações em outros contextos, narradas pelos entrevistados categorizados como nível técnico, ocorrem a partir da réplica do modelo amadurecido, em que, por exemplo, o

entrevistado VI relata o insucesso de réplica da solução e atribui o insucesso ou dificuldades de aplicação à resistência das pessoas, não havendo reflexão mais profunda sobre os motivos da resistência, utilizando quando possível a imposição para aplicação do conhecimento.

Já os entrevistados categorizados como nível de domínio do contexto apontam resultados diferentes em contextos diferentes, que muitas vezes não são compreendidos ou aceitos pela organização, que atribuem essa dificuldade de entendimento da organização ao seu enviesamento de modelo gestão e veem o fator resistência das pessoas de modo mais amplo, isto é, ligados mais aos processos de tomada de decisão e ao enviesamento da organização.

Então, o grande problema do primeiro projeto que a gente fez na região nordeste foi um sucesso, né? E aí tem uma armadilha aí que é o seguinte, de novo, o Brasil é um país de dimensões continentais, né? Não é porque no Nordeste a gente acertou a mão que isso virou uma receita de bolo facilmente replicável para qualquer região. Só que esse ímpeto é meio difícil explicar para o chefe, assim, né? Não é uma receita de bolo que porque deu certo no Nordeste daria no Norte, daria no Centro-Oeste ou no Sudeste, no Sul. Tenho certeza que não, entendeu? Eu acho que para você replicar a solução para outras regiões, porque vejam, os insumos mudaram, são outros parceiros, outra geografia, outra demografia. (Entrevistado VIII)

No caso do aprendizado incompleto, por ser um aprendizado em curso, não é possível avaliar o conhecimento em outros contextos, como empresas e modelos de negócio, por exemplo, mas é descrita a dificuldade em relação a parcerias com outras empresas, que de certa forma participam do projeto como parte de contextos distintos do aprendizado. Da mesma forma, a atribuição de resistência das pessoas não é citada, como ocorre com os entrevistados em nível técnico, e sim uma reflexão sobre o processo de desenvolvimento e os aspectos que interferem nas relações com as pessoas.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS EM RELAÇÃO AO APRENDIZADO SUPERSTICIOSO

Após a análise das entrevistas, junto com a teoria proposta e fazendo as adaptações conforme apresentado na figura 3, vamos avaliar como ocorre o aprendizado supersticioso com cada uma das situações apresentadas. Desse modo, no quadro 8 apresentamos como aparece o aprofundamento da reflexão nos processos e aspectos técnicos, nos aspectos organizacionais e sobre o contexto, para cada tipo de aprendizado que identificamos com os entrevistados.

Quadro 8 - Comparativo dos níveis de reflexão por tipo de aprendizado

Aprofundamento da reflexão em:	TIPO DE APRENDIZADO		
	Competente instrumental	Domínio do contexto	Incompleto com domínio de contexto
Processos e aspectos técnicos	O principal elemento de seu discurso se refere a aspectos técnicos da solução, tem dificuldade em explorar elementos de contexto ou organizacionais.	Trazem reflexão sobre aspectos técnicos, mas não é o ponto central do discurso do entrevistado.	Traz reflexão sobre aspectos técnicos, mas não é o ponto central do discurso do entrevistado.
Aspectos organizacionais	Dois grupos: 1. não reflete sobre a relação dos aspectos organizacionais e o resultado do aprendizado; 2. reflete sobre o impacto dos aspectos organizacionais no aprendizado.	Todos apontam relação entre o aspecto organizacional e o resultado do aprendizado.	Aponta relação entre os aspectos organizacionais e o resultado do aprendizado. Existe reflexão sobre como as rotinas e formas de gestão impactam no raciocínio crítico dos indivíduos.
Sobre o contexto	Pouco domínio e não exploração em outros contextos ou exploração malsucedidas. Justifica as dificuldades pela resistência das pessoas, sem apresentar as motivações.	Alto domínio, forte contato com o campo, entendimento de questões políticas e entendimento das motivações das dificuldades encontradas.	Apresenta domínio do contexto, compreendendo questões políticas e entendendo as motivações das dificuldades encontradas.
Conclusão nível de reflexão	Reflexão	Reflexão crítica	Reflexão crítica

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como é possível observar no quadro 8, todos os tipos de aprendizado encontrados apontaram alto nível de reflexão em relação aos aspectos técnicos, o que já era esperado, pois, segundo Kmieciak (2020), este é o primeiro nível de reflexão.

Em seguida, identificamos mais dois níveis de reflexão, o primeiro relacionado aos aspectos organizacionais, o que já não aparece em todos os entrevistados, pois três dos quatro entrevistados de nível técnico não demonstraram em seu discurso relações entre o ambiente organizacional e o aprendizado, já nos outros tipos de aprendizados, todos apresentaram esta reflexão.

Por fim, apontamos o nível de reflexão em relação ao contexto, em que nenhum dos entrevistados técnicos apresentaram um discurso consistente sobre esse tipo de reflexão. Com base nisso, concluímos que o nível de reflexão para o aprendizado técnico é reflexão e para o aprendizado nível de contexto e o aprendizado incompleto é reflexão crítica.

Importante destacar que nesta dissertação não estamos avaliando o nível de reflexão crítica na profundidade e níveis apontados por Mezirow (1991, 2010), Reynolds (1999) e Alvesson e Willmott (1992), que afirmam que a reflexão crítica chega ao nível de revisão dos pressupostos e dos modelos mentais dos indivíduos.

Estamos, pois, utilizando o termo reflexão crítica para apontar um nível de reflexão que extrapola o nível de reflexão em processo, considerando outros elementos, como apontam os autores Kmieciak (2020), Matsuo (2017) e Boyce (1996).

A partir dessa análise, chegamos ao fluxo da figura 03 e ao quadro 8, que aponta que quando não há reflexão em nenhum aspecto, mas apenas a reprodução de um determinado conhecimento, existe um aprendizado instrumental; quando existe reflexão em nível técnico, podemos obter um aprendizado em nível técnico, mas para o aprendizado em nível de contexto ocorrer, deve ocorrer reflexão em todos os níveis.

Quadro 9 - Comparativos dos níveis de reflexão entre os tipos de aprendizado técnico e domínio do contexto

Aprofundamento da reflexão em:	Técnico	Domínio contexto
Processos e aspectos técnicos	Sim	Sim
Aspectos organizacionais	Pode ocorrer	Sim

Sobre o contexto	Não	Sim
------------------	-----	-----

Fonte: Elaborado pelo autor.

Importante apontar que inicialmente na pesquisa existem cinco tipos de aprendizado, todavia, não estamos analisando o aprendizado instrumental e o incompleto técnico (apenas analisando o incompleto com domínio do contexto), isso porque, para analisar essas modalidades de aprendizado, acreditamos que seja necessário criar pesquisas mais específicas, com perguntas mais específicas para essa avaliação.

Como nosso objetivo era avaliar o aprendizado supersticioso e o nível de reflexão, analisar principalmente as diferenças entre aprendizado nível técnico e de domínio de contexto já nos foi bastante rico em termos de análise e conclusões.

Como já pôde ser observado no quadro 8, existe influência do momento em que a experiência é vivenciada, quando se observam que aspectos organizacionais relacionados a suas rotinas organizacionais e gerenciamento, o ambiente de aprendizado e a relação com o erro mudam à medida que se atinge a maturidade da solução.

No quadro 10, apresentamos como cada etapa ocorre nas diferentes modalidades de aprendizado.

Quadro 10 - Comparativo de como ocorre as etapas da experiência em cada tipo de aprendizagem

Etapa da experiência	MODALIDADE DE APRENDIZADO		
	Técnico	Domínio do contexto	Incompleto com domínio de contexto
Construção e desenvolvimento da solução	Reflexão mais técnica sobre a solução, realiza análises que atendem ao contexto específico.	Reflexão crítica sobre a solução e o contexto, experimentação em diversos contextos.	Reflexão crítica com entendimento do contexto.
Maturidade da solução	Distanciamento da solução, entende a solução como entregue e não dá continuidade à reflexão sobre as variáveis referentes a solução.	Processo de acompanhamento torna-se mais distante e burocrático, a reflexão crítica perde força, muitas vezes ocorrendo de forma individual, havendo uma desconexão entre as percepções do indivíduo e a organização.	Não ocorre para esse tipo de aprendizado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados apontam que, durante a construção e o desenvolvimento do aprendizado, há mais espaço para a reflexão, o ambiente organizacional é mais propício, há maior flexibilidade em relação ao erro.

Por fim, apresentamos, no quadro 11, como ocorre a supersticiosidade, a confiança e a competência em cada modalidade de aprendizado.

Quadro 11 - Avaliação do aprendizado por tipo de aprendizado

Critérios de avaliação do aprendizado	TIPO DE APRENDIZADO		
	Técnico	Domínio do contexto	Incompleto
Supersticiosidade	A falta de domínio do contexto e a falta de aplicação em outros contextos elevam o risco de o conhecimento não ser aplicável em outras situações que as experienciadas. Isso pode ocorrer no caso da necessidade de aplicação da solução em outro contexto ou no caso de mudança do contexto em que a solução está inserida, contexto este que não é acompanhado durante a fase de maturidade.	Na etapa de maturidade deixa de acompanhar a solução, o que pode acontecer do conhecimento não se aplicar em uma evolução ou mudança do contexto. Existe o risco de a companhia limitar a realização de mudanças e análises, quando esse conhecimento pode mudar de modalidade ao longo do tempo, perdendo assim a sua característica de domínio do contexto e assumindo um viés mais técnico.	Apresenta o risco da supersticiosidade, no caso de a solução ir para etapa de maturidade antes de que as limitações do conhecimento sejam resolvidas.
Confiança	Caracterizada pela crença de missão cumprida quando atingida a etapa de maturidade da solução. Justifica as dificuldades de aplicação não a limitações do conhecimento e sim a resistência das pessoas que não enxergam como o indivíduo as qualidades da solução.	Foi identificado mais em relação à companhia, os entrevistados relataram dificuldade em exercer seu conhecimento por limitações da empresa sobre como ela enxerga a solução, apesar dos alertas dos entrevistados.	Por não se tratar de um aprendizado que se chegou ao nível de maturidade, não podemos identificar elementos de confiança nessa modalidade de aprendizado.
Competência	Apresentam domínio técnico sobre a solução aplicada àquele contexto.	Apresenta domínio técnico e também sobre o contexto, identifica limitações do conhecimento e análise sobre o impacto de cada contexto em que a solução está inserida.	É apresentado pela identificação das limitações do aprendizado.

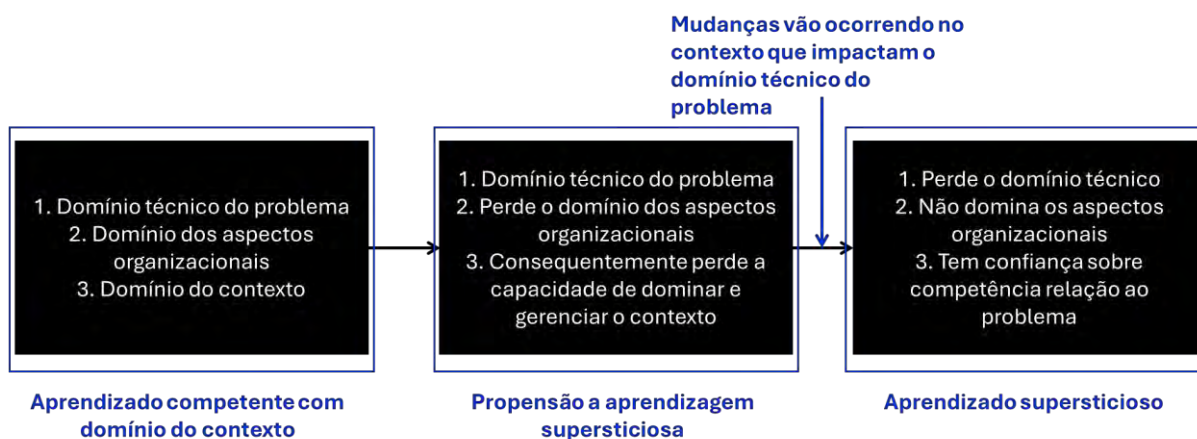
Fonte: Elaborado pelo autor.

A conclusão que chegamos é de que nenhum tipo de aprendizado está livre de se tornar supersticioso, mesmo que sua origem seja de alta reflexão e domínio do contexto, se não gerenciado, visto que, considerando que as variáveis de um problema não são fixas no

tempo, o contexto pode mudar e tornar a solução inadequada para as necessidades da empresa. Dessa forma, identificamos que todas as modalidades carregam elementos de supersticiosidade, confiança e competência.

Na figura 04, apresentamos um fluxo de como um aprendiz com nível de domínio do contexto pode se tornar supersticioso e, conseqüentemente, em algum momento, pode gerar um resultado insatisfatório.

Figura 4 - Fluxo propensão à aprendizagem supersticiosa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Desse modo, esta dissertação apresenta um conceito que não encontramos até então na discussão acadêmica em relação à aprendizagem supersticiosa, que é o de propensão à aprendizagem supersticiosa, ou seja, mesmo experiências com alto nível de reflexão e domínio do problema, mas com baixa reflexão ao longo do tempo, têm potencial de criar uma aprendizagem supersticiosa.

Destacamos que no caso de um aprendiz nível técnico, ele já nasce com a propensão à aprendizagem supersticiosa intrínseca em sua natureza, uma vez que não há domínio sobre aspectos organizacionais e nem sobre o contexto, conforme o quadro 8.

7.1 Propensão à aprendizagem supersticiosa e ao aprendizado organizacional

Embora o aprendizado organizacional não tenha sido o foco da pesquisa, durante as entrevistas, ficou claro o efeito do nível organizacional no aprendizado individual, primeiramente pelo impacto da organização em relação ao nível de reflexão empregado durante a experiência.

Assim, aspectos como ambiente de aprendizado, relação com erros e enviesamento de rotinas organizacionais e formas de gerenciamento e acompanhamento de resultados são diretamente relacionados à cultura e às crenças na organização.

É identificada uma relação de troca entre o indivíduo e a organização em relação a como se dá o aprendizado, primeiro em como empresa influencia o comportamento do indivíduo na experiência em si e na construção do aprendizado, impactando de certa forma em todos os fatores de influência.

Outro aspecto identificado é o de que mesmo avaliando a aprendizagem individual, identificamos que à medida que o aprendizado individual avança, a empresa absorve esse conhecimento em suas rotinas e processos, o que fica mais evidente na etapa de maturidade. Essa absorção passa a ditar os caminhos desse conhecimento, sua forma de avaliação e as ações que são realizadas para exploração e evolução do conhecimento.

Sendo assim, o aprendizado na etapa de maturidade do conhecimento passa a ser de certa forma ditado pela organização e aspectos em relação à rotina e ao gerenciamento dos resultados podem ser um potencial elemento restritivo em relação a como esse conhecimento pode evoluir e se adaptar a eventuais mudanças de contexto.

Conseqüentemente, por mais que os indivíduos possam estar inseridos no campo, ter conhecimentos sobre o contexto, suas variações, e outras possibilidades, se a empresa em seus processos e rotinas não permitirem a absorção do conhecimento, este ficará apenas no aspecto individual, não sendo adotado de modo organizacional e se tornando um desperdício para a empresa que não o absorve, para a solução que perde sua capacidade de se adaptar em relação às variações que impactam seus resultados.

7.2 Propensão à aprendizagem supersticiosa e ao aprendizado individual

O aprendizado individual, foco desta pesquisa, mostrou-se aderente ao modelo apresentado na Figura 03.

Identificamos que para os modelos de aprendizado instrumental e técnico, a influência dos processos e rotinas da organização é maior que no aprendizado com domínio do contexto e no incompleto. Atribuímos essa diferença de impacto ao nível de reflexão empregado pelos indivíduos.

Pelo fato de os modelos de aprendizado com domínio de contexto e incompleto trazerem maior nível de reflexão empregado, o que leva a maior entendimento do contexto, os indivíduos nessa modalidade conseguem identificar a influência dos vieses organizacionais nas análises e nas conclusões. Dessa forma, criam estratégias para influenciar o aprendizado organizacional em relação à solução ou, quando não é possível, pela alta cristalização do conhecimento por parte da organização, passam a diferenciar seu entendimento e/ou conhecimento do praticado pela organização.

Por esse motivo, mesmo que se identifiquem processos de aprendizado com alto nível de reflexão, ainda assim se pode encontrar alto nível de supersticiosidade na solução e na organização, mesmo que individualmente se tenha consciência das limitações do aprendizado. Isso se dá ao fato de o indivíduo ter limitações em como influencia a forma como a solução é executada e como a organização gerencia o conhecimento.

7.3 Propensão à aprendizagem supersticiosa e ao aprendizado supersticioso

A partir da figura 04, é possível encontrar uma propensão à aprendizagem supersticiosa em todos os modelos de aprendizado.

Parece-nos claro, pelas entrevistas, que candidatos que demonstram maior profundidade de análise, também narram histórias com indícios de menor propensão de aprendizagem supersticiosa, mas fica muito claro, em todas as narrativas, que um alto nível de reflexão em um determinado espaço de tempo não garante um alto nível de reflexão em outros momentos, inclusive os entrevistados apontam que com a solução em sua maturidade o nível de reflexão decresce.

Embora do ponto de vista teórico seja importante a compreensão do aprendizado supersticioso, do ponto de vista prático a sua identificação torna-se muito difícil, uma vez que o aprendizado supersticioso só é identificado quando se verifica a conexão equivocada entre as ações e resultados.

Na prática isso só é observado quando o indivíduo ou a organização reconhecem que existe um erro de atribuição e isso ocorre, infelizmente, apenas quando existe um mal resultado atingido pela organização.

Dessa forma, avaliar o aprendizado supersticioso torna-se um grande desafio, tanto para pesquisadores quanto para indivíduos e organizações, o que justifica que, apesar de ser um tema tratado há muito tempo na literatura, ainda há pouco conhecimento no campo da administração sobre esse tema.

Esta pesquisa buscou identificar, por meio de experiências que não são reconhecidas como aprendizado supersticioso, ou seja, identificar em qualquer experiência profissional vivenciada pelos indivíduos entrevistados, elementos que pudessem dar indícios da existência de aprendizado supersticioso, sendo uma maneira inovadora de executar uma pesquisa sobre esse assunto.

Assim, foi possível identificar e complementar a teoria existente sobre aprendizado supersticioso, que tradicionalmente foca no final (o aprendizado supersticioso de modo concreto), trazendo aspectos do aprendizado supersticioso que não são identificados nas mais diversas experiências vivenciadas pelos indivíduos, e que também não podem ser identificadas em pesquisas que focam apenas na existência ou não do aprendizado supersticioso que trazem um olhar para o passado, abarcando um universo muito menor de exemplos e possibilidades de pesquisa.

Chamamos de propensão à aprendizagem supersticiosa o fato de identificarmos que não necessariamente o aprendizado é supersticioso de modo concreto, mas que as experiências em geral carregam elementos desse tipo de aprendizado. Compreender a ocorrência da propensão à aprendizagem supersticiosa no aprendizado é uma forma de avaliá-lo e de trazer condições de gerenciar o risco da existência de um aprendizado supersticioso, podendo assim a empresa e os indivíduos assumirem ações que melhorem o seu domínio sobre o conhecimento e, como consequência, os resultados obtidos pela solução e suas possibilidades.

Tratando dessa forma, foi possível identificar que todo aprendizado pode carregar em si elementos de supersticiosidade que podem ser ajustados, favorecendo assim o surgimento de novas pesquisas referentes ao aprendizado supersticioso, a propensão ao aprendizado supersticioso e também a criação de técnicas para a gestão desse tipo de aprendizado.

8 CONCLUSÃO

8.1 Em relação ao atingimento dos objetivos da pesquisa

A pesquisa teve como objetivo identificar elementos da aprendizagem supersticiosa a partir de tipos de aprendizado definidos pelo nível de reflexão empregado. Com base no que apresentamos, acreditamos ter cumprido esse objetivo, uma vez que encontramos, por meio das entrevistas, diversos aspectos sobre o aprendizado supersticioso, e conseguimos aprofundar o modelo teórico em relação à análise do aprendizado quanto ao nível de reflexão, conforme quadro 8.

Com a pesquisa encerrada, conseguimos atender aos objetivos específicos propostos:

1- Validar o modelo de tipos de aprendizado proposto a partir das entrevistas

Na proposta inicial da pesquisa, havíamos sugerido os tipos de aprendizado por seu nível de reflexão, conforme quadro 3 São eles: (1) aprendizado confiante; (2) aprendizado competente instrumental; (3) aprendizado competente com domínio do contexto; e (4) aprendizado incompleto.

Com as entrevistas, identificamos que foi possível classificar os aprendizados com base nos critérios estabelecidos, porém sugerimos mudanças nos termos utilizados devido a algumas descobertas durante a pesquisa. A partir dessas descobertas, passamos a nomear os tipos de aprendizado como: (1) aprendizado instrumental; (2) aprendizado de nível técnico; (3) aprendizado com domínio do contexto; e (4) aprendizado incompleto.

A mudança no termo se dá ao fato de que mesmo que seja possível inferir e utilizar os termos competente e confiante para os casos, não podemos afirmar, com certeza, que um aprendizado classificado como competente não carregue elementos de confiança, ou seja, identificamos que mesmo os aprendizados que apresentavam elementos que pudéssemos considerar como competentes, carregavam consigo uma determinada propensão para a supersticiosidade.

Consideramos, pois, que essa descoberta é uma grande contribuição para futuras pesquisas de aprendizagem supersticiosa, que costumam tratar os casos *pós- morte* do aprendizado supersticioso, ou seja, em casos em que o aprendizado supersticioso revela-se

por apresentar resultados negativos. Dessa forma, com a pesquisa, identificamos sintomas importantes para a aprendizagem supersticiosa, mesmo quando ela não é identificada.

2- Caracterizar o aprendizado supersticioso

Conseguimos identificar que, independentemente do nível de reflexão a que um aprendizado seja submetido em determinado tempo, se por algum motivo, seja ele individual, grupal ou organizacional, não houver mais um processo reflexivo no aprendizado, este passa a ter uma propensão à aprendizagem supersticiosa.

Conforme apontado na figura 4, identificamos três níveis de reflexão: (1) reflexão sobre aspectos técnicos; (2) reflexão sobre aspectos organizacionais; e (3) reflexão sobre o contexto. Dentre esses níveis, segundo as entrevistas, a reflexão sobre aspectos organizacionais é a que demonstra maior relação com a propensão à aprendizagem supersticiosa.

3- Identificar a ocorrência de aspectos que podem indicar confiança ou competência em um aprendizado individual.

A partir das entrevistas, captamos a ocorrência da confiança em aprendizados que, segundo nossa proposição inicial, traziam o termo competente, sendo o nível competente instrumental e o competente com domínio do contexto. Isso se deve ao fato de que o aprendizado deve ser visto de forma mais ampla que a sugerida pela análise do referencial teórico, embora nesses aprendizados existam competências técnicas e de contextos identificadas.

Também identificamos aspectos que nos apontou a confiança sobre o conhecimento, seja em nível individual, pela crença na relação entre causa e efeito, fazendo sentido no contexto inicial da criação da solução, mas cujos entrevistados não apresentam fundamentos para comprovar a competência sem acompanhamento da evolução do contexto e eventuais mudanças nas variáveis sobre a solução apresentada, ou em situações em que mesmo confiando na solução não obtiveram sucesso em replicá-la em outros contextos, Ou em levando ao nível organizacional, em que os entrevistados com domínio do contexto apontam limitações do aprendizado, mas que não conseguem explorá-la pela limitação e ênfase do modelo de gestão das empresas em que atuam.

8.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O roteiro proposto para as entrevistas teve o objetivo de levantar, de maneira ampla, as experiências obtidas de aprendizado dos entrevistados para que fosse possível captarmos elementos de aprendizado supersticioso, independentemente da etapa em que este aprendizado estivesse, de seu resultado, do setor etc. Trata-se de uma pesquisa inicial sob a perspectiva que construímos, associando tipos de aprendizado, tipo de reflexão empregada e a supersticiosidade.

Novas pesquisas são importantes para aprofundamento em relação a cada tipo de aprendizado e para entender com mais detalhes como avaliar a profundidade da reflexão e o que impacta na sua ocorrência, ou não, visto que, dessa forma será possível, de modo mais profundo, definir como ocorre a propensão à aprendizagem supersticiosa.

Devem-se realizar novas pesquisas, mudando o método, como o caso do método quantitativo para apresentar as relações entre o nível de reflexão, o tempo e a etapa da experiência e a ocorrência da propensão à aprendizagem supersticiosa. Pode-se, assim, realizar mais pesquisas qualitativas, mudando a pergunta principal do roteiro, visando coletar informações mais precisas sobre cada tipo de aprendizado gerado.

No caso desta pesquisa, o foco foi coletar informações gerais sobre o modelo teórico. Acreditamos, então, que aprofundar em cada caso é necessário, na busca de compreender melhor a aprendizagem supersticiosa e a sua forma de detecção.

Também pode-se buscar compreender melhor cada etapa da experiência como pode ocorrer a aprendizagem supersticiosa e sua propensão.

Uma outra sugestão de pesquisa é validar a possibilidade de um aprendizado com domínio do contexto, mudando a sua modalidade com o tempo, conforme a figura 4, ou seja, se devido ao distanciamento das pessoas e à falta de acompanhamento da solução, as pessoas que hoje são responsáveis pela solução executam seu trabalho ainda na modalidade de domínio do contexto ou se estão vivenciando a experiência com um aprendizado instrumental (apenas reproduzindo o conhecimento sem reflexão) ou técnico (apenas dominando as variáveis técnicas do processo). Isso ajudaria a averiguar, de forma mais clara, como ocorre o aprendizado supersticioso e os seus riscos.

Outro tópico importante que aparece na pesquisa é a relação entre o aprendizado individual e o organizacional no aprendizado supersticioso; inclusive a separação entre os entendimentos do indivíduo e da organização, o que acreditamos ser um grande campo de pesquisa sobre o tema.

Acreditamos que sobre esse tema ainda existam muitas oportunidades de pesquisa e de aprofundamento, mas que essa dissertação contribuiu, trazendo um olhar e uma forma de avaliar o aprendizado supersticioso sem que necessariamente ele esteja nitidamente explícito, uma vez que justamente a característica principal desse tipo de aprendizagem é mesmo estar oculto devido a correlações mal construídas (Zollo, 2009).

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Eds.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 244-284.
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. C. On the idea of emancipation in management and organization studies. **Academy of Management Review**, v.17, n.3, p.432-464, 1992.
- ANSELMANN, V.; MULDER, R. H. Learning from errors in insurance companies. **Journal of Management Development**, v. 37, n. 2, p. 138–148, 2018.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 266-281, 2009.
- ARGYRIS, C. D. **On Organizational Learning**. 2ª ed. UK: Blackwell Business, 1999.
- BARBARINI, A. C.; BIDO, D. S. Fatores Organizacionais que Influenciam a Aprendizagem a partir dos erros no Ambiente de Trabalho. In: REATOO, D.; GODOY, A. S. (Org.). **Aprendizagem e Competências nas Organizações: discussões contemporâneas**, São Paulo: Editora Unesp & Rima, 2016, p. 145–166.
- BAUER, J.; MULDER, R. H. Modelling learning from errors in daily work. **Learning in Health and Social Care**, v. 6, n. 3, p. 121–133, 2007.
- BELEI, R. A.; MONTAGNINI, A.; BOGGIO, P. S. Exploring qualitative research methods: Interviews, observations, and video recording. **Journal of Qualitative Psychology**, v. 5, n. 2, p. 112-128, 2008.
- BOUD, D.; KEOGH, R.; WALKER, D. **Reflection: turning experience into learning**. London: Kogan Page, 1985.
- BOYCE, M. E. Teaching critically as an act of praxis and resistance. **Electronic Journal of Radical Organization Theory**. 1996.
- BRAUER, M.; MAMMEN, J.; LUGER, J. Sell-Offs and Firm Performance: A Matter of Experience? **Journal of Management**, v.43, n.5, p.1359–1387, 2017.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.
- BROOKFIELD, S. Engaging Critical Reflection in Corporate America. In: Mezirow, J.; Taylor, E. (Eds.). **Transformative Learning in Practice: insights from community, workplace and higher education**. 1. ed. San Francisco: Jossey Bass, 2010, p.125.
- CANNON, M. D.; EDMONDSON, A. C. Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. **Journal of Organizational Behavior**, v. 22, n. 9998, p. 161–177, 2001.
- CASSELL, Catherine; SYMON, Gillian. *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. London: Sage, 1994.

- CHARMAZ, K. *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage Publications, 2006.
- CHERON, C.; SALVAGNI, J.; COLOMBY, R. K. The qualitative approach interview in Administration: A guide for researchers. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 4, e210011, 2022.
- CLOSS, L.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem Transformadora: A Reflexão Crítica Na Formação Gerencial. **Cadernos EBAPE.BR**. v.8, n.1, p.19-37, 2010.
- CONTI, G. J.; FELLEENZ, R. A. **Assessing Adult Learning Strategies**. Center for adult learning research, 1991. p. 1-27.
- CUNLIFFE, A. L. On becoming a critically reflexive practitioner. **Journal of Management Education**, v.28, p.407– 426, 2004.
- CUNLIFFE, A. (2009). Reflexivity, learning and reflexive practice. In: ARMSTRONG, S. J.; FUKAMI, C. V. (Ed.). **The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development**. SAGE Publications Ltd. p.405. <https://doi.org/10.4135/9780857021038>
- CRESWELL, J. W. *Research design: Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA, Sage, 1994.
- DAHLIN, K. B.; CHUANG, Y.-T.; ROULET, T. J. Opportunity, Motivation, and Ability to Learn from Failures and Errors: Review, Synthesis, and Ways to Move Forward. **Academy of Management Annals**, v. 12, n. 1, p. 252-277, 2018.
- DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar, Curitiba**, n. 24, p. 213-225, 2004.
- EDMONDSON, A. C. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.
- EDMONDSON, A. C. Strategies for learning from failure. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 4, p. 48-55, 2011.
- ELKJAER, B.; WAHLGREN, B. Organizational learning and workplace learning – similarities and differences. In: E. ANTONACOPOULOU, P. JARVIS, V. ANDERSEN, B. ELKJAER; S. HØYRUP (Eds.). **Learning, Working and Living: mapping the terrain of working life learning**. New York: Palgrave MacMillan, 2006. p.15-32.
- DVARDSSON, B. O.; ROSS, I. Critical Incident Techniques: Towards a Framework for Analyzing the Criticality of Critical Incidents. **International Journal of Service Industry Management**, p. 251 – 268, 2001.
- FERNANDES, M. E. Memória camponesa. **Anais da 21ª Reunião Anual de Psicologia, SPRP, Ribeirão Preto**, 1991. 20 p. (no prelo).
- FERREIRA, M. C. N. **Fatores que influenciam a aprendizagem a partir dos erros em um fabricante de equipamentos para a climatização de ar de ambientes**. 2022. Dissertação (Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 2022.
- FISCHER, S. et al. The Role of Error Management Culture for Firm and Individual Innovativeness. **Applied Psychology**, v. 67, n. 3, p. 428–453, 2018.

- FLANAGAN, J. The Critical Incident Technique. **Psychological Bulletin**, v. 51, n. 4, p. 28-40, 1954.
- FRESE, M.; KEITH, N. Action Errors, Error Management, and Learning in Organizations. **Annual Review of Psychology**, v. 66, n. 1, p. 661–687, 2015.
- FRIEDMAN, V. et al. Creating conditions for organizational Learning. In DIERKES, M. et al. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. New York: Oxford, 2001. p. 757-774
- GALLAGHER, S. J.; ROCCO, T. S.; LANDORF, H. A phenomenological study of spirituality and learning processes at work: Exploring the holistic theory of knowledge and learning. **Human Resource Development Quarterly**, v.18, n.4, p.457– 480, 2007.
- GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field Methods, Thousand Oaks**, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine, 1967.
- GRAY, D. E. Facilitating management learning developing critical reflection through reflective tools. **Management Learning**, v. 38, n. 5, p. 495-517, 2007.
- GREMLER, D. D. The Critical Incident Technique in Service Research. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 1, p. 65 – 89, 2004.
- GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio/ago. 2006.
- HEIJDEN, K. **Planejamento de Cenários: a arte da conversação estratégica**. Porto Alegre. Bookman. 2004.
- HEIMERIKS, K. H. Confident or Competent? How to Avoid Superstitious Learning in Alliance Portfolios., **Long Range Planning**, v.43n.1, p.57-84, 2010.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.10.004>
- HOMSMA, G. J. et al. Learning from error: The influence of error incident characteristics. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 1, p. 115-122, 2009.
- HENNINK, M. M.; KAISER, B. N.; MARCONI, V. C. Code saturation versus meaning saturation: How many interviews are enough? *Qualitative Health Research*, **Thousand Oaks**, v. 27, n. 4, p. 591-608, 2017.
- HUBER, P. G. Organizational Learning: The contributing process and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.
- ILLERIS, K. A model for learning in working place. **Journal of Workplace Learning**, v. 16, n.7, p.431-441, 2004.
- ILLERIS, K. Workplace learning theory. **Journal of Workplace Learning**, v. 15, n.4, p.167-178, 2003.
- JARVIS, P. Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. **Adult Education Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 164-172, 1987.

- KAYES, C. Experiential Learning and Its Critics: Preserving the Role of Experience in Management Learning and Education. **Academy of Management Learning and Education**, v.1, n.2, p.137-149, 2002.
- KEITH, N.; FRESE, M. Self-regulation in error management training: Emotion control and metacognition as mediators of performance effects. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 4, p. 677–691, 2005.
- KEMBER, D.; LEUNG, D. Y. P.; JONES, A.; LOKE, A. Y.; MCKAY, J.; SINCLAIR, K.; YEUNG, E. Development of a questionnaire to measure the level of reflective thinking. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, v.25, n.4, p.381– 395, 2000.
- KIM, J-Y.; KIM, J-Y.(Jay); MINER, A. S. Organizational Learning from Extreme Performance Experience: The Impact of Success and Recovery Experience. **Organization Science**, v.20, n.6, p.958-978, 2009. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0439>
- KIM, D. H. O elo entre aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. (Org.) **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p.61-92.
- KISH, L. Statistical design for research. **New York: Wiley**, 1987
- KOLB, D. Management and the learning process. **California Management Review**. v. XVIII/nº 3, p. 21. 1976.
- KOLBE, R.; BURNETT, Melissa S. Content Analysis Research: An Examination of Applications with Directives for Improving Research Reability and Objectivity. **Journal of Consumer Research**, v. 18, n. 2, p. 243 – 250, 1991.
- KMIECIAK, R. Critical reflection and innovative work behavior: the mediating role of individual unlearning. **Personnel Review**, v.50, n. 2, p. 439-459, 2020.
- KNOWLES, M. S.; HOLTON, E. F.; SWANSON, R. A. (1998). **The Adult Learner: The definitive classic in adult education and human resources development** (5th ed.) Houston; Gulf.
- KOLB, D. **Experiential Learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- KRISHNAN, R. et al. In search of quality improvement: Problems of design and implementation. **Academy of Management Perspectives**, v. 7, n. 4, p. 7–20, 1993.
- LAI, J-H. L., CHEN, L-Y. C., SONG, S. How outside directors' human and social capital create value for corporate international investments, **Journal of World Business**, v.54, n.2, p.93-106, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.006> .
- LEUNG, D. Y. P.; KEMBER, D. The Relationship between Approaches to Learning and Reflection upon Practice. **Educational Psychology**, v.23, n.1, p.61-71, 2003.
- LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v.14, p.319-340, 1988. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- MACK, N.; WOODSONG, C.; MACQUEEN, K. M.; GUEST, G.; NAMEY, E. Pesquisa qualitativa: um guia de campo para o coletor de dados. **Revista Exemplar**, v. 5, n. 2, p. 123-145, 2005.

- MANZINI, Eduardo José. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e roteiros. In: **SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS**, Bauru, 2004. Anais do Seminário, v. 2, p. 10.
- MARCH, J. G.; SUTTON, R. I. Organizational performance as a dependent variable. **Organization Science**, v.8, n.6, p. 698–706, 1997.
- MARSICK, V. J., WATKINS, K. E. Informal and Incidental Learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, v.89, p.25-34, 2001.
- MATSUO, M. Goal orientation, critical reflection, and unlearning: an individual-level study. **Human Resource Development Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 49-66, 2017.
- MCLAREN, P.; SILVA, T. T. Decentering Pedagogy: Critical Literacy, Resistance and the Politics of Memory. In: P. McLaren and P. Leonard (eds) **Paulo Freire: a critical encounter**. London: Routledge, 1993. p. 47-89.
- MERRIAM, S. B. Andragogy and Self-Directed Learning: Pillars of Adult Learning Theory. **New Directions for Adult and Continuing Education**, v.89, p.3-13, 2001.
- MERX-CHERMIN, M.; NIJHOF, W. J. Factors influencing knowledge creation and innovation in an organization. **Journal of European Industrial Training**, v. 29, n. 2, p. 135-147, 2005.
- MEZIROU, J. How Critical Reflection Triggers Transformative Learning. In: J. Mezirow (ed.) **Fostering Critical Reflection in Adulthood: A Guide to Transformative and Emancipatory Learning**. San Francisco, CA: JosseyBass Publishers, 1990. p. 1-20.
- MEZIROU, J. Transformative learning: Theory to practice. **New Directions for Adult and Continuing Education**, v.74, 5– 12, 1997.
- MILLER, D. T.; ROSS, M. Self-serving biases in the attribution of causality. **Psychological Bulletin**. v.82, n.2, p.213-225, 1975. <https://doi.org/10.1037/h0076486>
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. p. 261-297.
- MORSE, J. M. *The significance of saturation*. Qualitative Health Research, **Thousand Oaks**, v. 5, n. 2, p. 147-149, 1995.
- MORSE, J. M. *Critical issues in qualitative research methods*. **Thousand Oaks: Sage Publications**, 2015.
- PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, M. et al. (Ed.). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 61-88.
- PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Eds.). **Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 41-63.
- PUTZ, D. et al. Measuring organizational learning from errors: Development and validation of an integrated model and questionnaire. **Management Learning**, v. 44, n. 5, p. 511-536, 2012.

- RAELIN, J. A. "I Don't Have Time to Think!" Versus the Art of Reflective Practice. **Reflections**, v.4, n.1, p. 66-75, 2002.
- RAELIN, J. A. Public Reflection as the Basis of Learning. **Management Learning**, v.32, n.1, p.11-30, 2001.
- REASON, J. Human error: models and management. **BMJ**, v. 320, n. 7237, p. 768-770, 2000. <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7237.768>
- REIS, D. G. O papel da reflexão na aprendizagem gerencial. In C. S. Antonello & A. S. Godoy (Eds.), **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 353-380
- REYNOLDS, M.; VINCE, R. Critical Management Education and Action Based Learning: Synergies and Contradictions. **Academy of Management Learning & Education**, v.3, n.4, p.442-456, 2004.
- REYNOLDS, M. Critical Reflection and Management Education: Rehabilitating less Hierarchical Approaches. **Journal of Management Learning**, v.23, n.5, p.537-53, 1999.
- REYNOLDS, M. Reflection and critical reflection in management learning. **Management Learning**, v.29, n.2, p.183– 200, 1998.
- RIGG, C.; TREHAN, K. Critical reflection in the workplace: Is it just too difficult? **Journal of European Industrial Training**, v.32, p.374–384, 2008.
- RUYTER, K.; PERKINS, D.; WETZELS, M. Consumer-Defined Service Expectations and Post Purchase Dissatisfaction in Moderately-Priced Restaurants: a cross-national study. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v.8, p.177 – 187, 1995.
- RYBOWIAK, V. et al. Error orientation questionnaire (EOQ): reliability, validity, and different language equivalence. **Journal of Organizational Behavior**, v. 20, n. 4, p. 527– 547, 1999.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. *Research methods for business students*. 7th ed. **Harlow: Pearson Education Limited**, 2018.
- SBRISSA, E. C. C. C. **Aprendizado a Partir do Erro: uma análise no nível individual no local de trabalho**. 2020. 118 f. Dissertação (Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 2020.
- SCHON, D. **The Reflective Practitioner: How professionals think in action**. New York: Basic Books, 1983.
- SENGE, P. M. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, 2nd ed., Random House, London, 2006.
- SOUZA, R. A.; CLAUDINE, B.; BRUNSTEIN, J. Reflexão Crítica e Aprendizagem Transformadora: de que abordagens paradigmáticas e metodológicas estamos tratando? **Anais... XXII SemeAD**, 2019.
- TAKAHASHI, A. R. W. **Competências, Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro. Elsevier Editora Ltda. 1997.

- TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Editora Negócio, 2000.
- VAN DYCK, C. et al. Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 6, p. 1228-1240, 2005.
- VAN WOERKOM, M.; CROON, M. Operationalising critically reflective work behavior. **Personnel Review**, v. 37, n. 3, p. 317-331, 2008.
- VAN WOERKOM, M.; NIJHOF, W.J.; NIEUWENHUIS, L. F. M. Critical reflective working behavior: a survey research. **Journal of European Industrial Training**, v.26, p.375–378, 2002.
- VERA, D.; CROSSAN, M. Organizational learning and knowledge management: toward na integrative framework. In: EASTERBY-SMITH, M., LYLES, M. A. (Ed.). **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Oxford: UK: Blackwell Publishing, 2003. p. 122-141
- VINCE, R. Organizing Reflection. **Management Learning**, v.33, n.1, p.63-78, 2002.
- WEICK, K. Puzzles in Organizational Learning: An Exercise in Disciplined Imagination. **British Journal of Management**, v.13, p.S7–S15, 2002.
- WEST, M. A. Reflexivity, revolution, and innovation in work teams. In: M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, & S. T. Beyerlein (Eds.), **Product Development Teams** (v. 5). Stamford CT: JAI Press, 2000. p. 1– 29.
- ZHAO, B.; OLIVERA, F.; ZHAO, B. I. N. Organizations Error Reporting in. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 1012–1030, 2013.
- ZOLLO, M. Superstitious learning with rare strategic decisions: Theory and evidence from corporate acquisitions. **Organization Science**, v.20, n.5, p.894–908. 2009.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0459>

APÊNDICE A – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Objetivos	Construtos	Referências	Roteiro de entrevista
Relacionar a aprendizagem obtida com o nível de reflexão empregado durante a avaliação de uma experiência.	Experiências Incidentes geradores da aprendizagem		

Objetivos	Construtos	Referências	Roteiro de entrevista
	Aprendizagem Organizacional	<p>Vera e Crossan (2003) consiste em conhecimento que se desenvolve continuamente, armazenado em indivíduos, grupos e organizações, e representa a infraestrutura fundamental que apoia os processos de planejamento e alcance da estratégia organizacional. Levitt e March (1998) apontam que a aprendizagem organizacional resulta dos processos organizacionais decorrentes de suas próprias rotinas organizacionais.</p> <p>Pawlowsky (2001) afirma que o processo de aprendizagem organizacional ocorre em 4 etapas: (1) Identificação das informações relevantes para a aprendizagem, seguida da geração de novos conhecimentos ou ambos – etapa de socialização de Nonaka e Takeuchi (1997); (2) Troca e difusão do conhecimento (indivíduo-coletivo-organizacional); (3) Integração do conhecimento aos sistemas de conhecimento no nível coletivo, organizacional (institucionalização do conhecimento); (4) Transformação dos novos conhecimentos em ação e aplicação nas rotinas da organização, de modo que elas tenham efeito sobre o comportamento organizacional.</p>	<p>No contexto do incidente crítico, existia algum conhecimento prévio da organização que pudesse ser acessado e como era o acesso e a forma de documentação?</p> <p>O conhecimento adquirido no incidente foi armazenado ou replicado internamente na organização?</p> <p>Foi estabelecida alguma rotina após o aprendizado?</p>

	<p>Aprendizagem individual no local de trabalho</p>	<p>Friedman (2001), para que essa aprendizagem seja efetivada, é necessária a existência de estruturas organizacionais que permitam essa troca de experiências e promovam contato com novas formas de conhecimento, e um ambiente social e cultural que fomente e facilite o processo de aprendizagem.</p> <p>Illeris (2004) destaca a existência de três principais componentes que viabilizam essa aprendizagem: (1) Um ambiente de aprendizagem técnico-organizacional, com condições que viabilizem os processos de aprendizagem; (2) um ambiente social propício, características sociais, políticas e culturais que facilitem a aprendizagem; (3) e processos de trabalho que estimulem a criação de novos comportamentos e valorizem experiências dos trabalhadores.</p> <p>Kim (1993), a aprendizagem está relacionada com aquisição e memória (com a retenção do que foi adquirido), no entanto esses dois processos estão intimamente interconectados, pois o que há em nossa memória afeta o que aprendemos e o que aprendemos afeta a memória.</p> <p>Para Illeris (2003), os adultos adotam uma postura cética sobre o conteúdo da aprendizagem que lhes é apresentado, em que apenas os conteúdos que lhes forem urgentes ou necessários, em sua conceituação, serão passíveis de aprendizagem. Esse comportamento pode apresentar-se de forma consciente ou inconsciente, norteando o processo de aprendizagem. Desse modo, o processo de aprendizagem de adultos</p>	<p>Como você avalia a cultura da empresa em relação à aprendizagem? As pessoas são estimuladas a trocar conhecimento? As pessoas se sentem confortáveis em trocar e compartilhar conhecimento?</p> <p>Como a empresa institucionaliza o conhecimento? Depois de estabelecido há algum processo de revisão ou questionamento do processo estabelecido?</p>
--	-----------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objetivos	Construtos	Referências	Roteiro de entrevista
		perpassa pelos seguintes pontos: (1) Os adultos aprendem o que querem aprender, o que julgam significativo; (2) Baseiam-se em recursos pré-existentes para a aprendizagem dos novos conhecimentos; (3) Assumem a responsabilidade pelo seu aprendizado; (3) Não se submetem à aprendizagem de conteúdos pelos quais não tenham interesse, que, segundo seus critérios não sejam significativos ou importantes.	

Objetivos	Construtos	Referências	Roteiro de entrevista
	<p>Aprendizagem Experiencial</p>	<p>Para Kolb (1984), “a aprendizagem é um processo pelo qual o conhecimento é criado por meio da transformação de experiências”. O autor afirma que o conhecimento é continuamente validado nas experiências vivenciadas, como é mediado pela interação entre a expectativa do resultado e a própria experiência em si, é nessa interação entre expectativa e experiência que ocorre a aprendizagem. O autor então posiciona-se afirmando que se uma experiência não violar as expectativas do resultado, não poderá ser considerada válida, pois nesse caso não se aprendeu algo novo. Portanto para o autor, a tendência em definir a aprendizagem em termos de resultados apresenta-se como uma definição de não aprendizagem. Em contraponto a isso, March e Sutton (1997) apontam que a investigação sobre a aprendizagem experiencial se tem centrado principalmente nos resultados de desempenho, contradizendo a perspectiva de Kolb (1984).</p> <p>De acordo com Kolb (1984), a aprendizagem experiencial possui 6 características fundamentais: (1) Aprendizagem é concebida como processo e não como resultado; (2) Aprendizagem é um processo contínuo fundamentado na experiência; (3) O processo de aprendizagem requer a resolução de conflitos entre modos dialeticamente opostos de adaptação ao mundo; (4) Aprendizagem é um processo holístico de adaptação ao mundo; (5) Aprendizagem envolve transações entre a pessoa e o ambiente; (6) Aprendizagem é o processo de criar conhecimento.</p>	<p>O aprendizado foi gerado a partir de hipóteses construídas e validadas ou não durante a experiência? Houve alguma hipótese que não foi validada?</p> <p>Após o evento, este conhecimento continuou sob análise? Verificando outras hipóteses? Outros contextos, outras variáveis?</p> <p>Há participação e trocas entre pessoas e contextos? Existe questionamento, testes de visões opostas sobre os conceitos pré-estabelecidos?</p>

Objetivos	Construtos	Referências	Roteiro de entrevista
	Aprendizagem a partir dos erros	<p>Apesar da abordagem negativa em relação aos erros, os autores enxergam que os erros são oportunidades de aprendizado. Segundo Elaine Cristina da Costa Carreira Sbrissa (2020), o erro também pode ser visto por meio de duas perspectivas, negativamente, evitando, ou positivamente, como uma oportunidade. De acordo com Edmondson (1999), “desde crianças fomos programados a pensar que a falha é algo ruim; essa crença impede as organizações de aprenderem efetivamente a partir de seus equívocos”, porém, por meio do erro, pode-se desenvolver o aprendizado, a inovação e a resiliência.</p> <p>O fator emocional na aprendizagem a partir dos erros é bastante discutido, segundo RYBOWIAK et al., (1999), erros são uma questão importante na psicologia do trabalho por várias razões. Primeiro, é a matéria-prima que produz estresse, acidentes, interação homem-máquina ineficiente, problemas de qualidade e desempenho e um clima ruim. Assim, muitos problemas recorrentes na indústria estão relacionados à questão dos erros. Em segundo lugar, as atitudes em relação aos erros e como lidar com elas são indícios da cultura organizacional de uma empresa. Em terceiro lugar, se uma empresa tenta mudar sua cultura ou se quer introduzir a questão do erro nos processos de seleção, é necessária uma medida de orientação do erro.</p>	<p>Como o erro era enxergado no contexto do incidente crítico? Havia espaço para lidar com maus resultados, com autocrítica e reconhecimento dos erros? O ambiente era de extrema pressão por resultado?</p> <p>Questões individuais como crescimento em carreira, bônus, imagem profissional estavam diretamente associadas ao sucesso da experiência?</p> <p>Estas questões impactam ou influenciam de alguma forma a análise do projeto e a descrição e atribuição dos resultados, variáveis, causas etc.?</p>

	<p>Aprendizagem supersticiosa (confiante)</p>	<p>Segundo Zollo (2009), decisões estratégicas tendem a ter aprendizagem supersticiosa, não só porque as ligações causais entre ações e resultados podem ser mal inferidas, mas pela razão de que os seus resultados de desempenho são muitas vezes difíceis de avaliar de forma objetiva. O autor cita que estes processos possuem natureza altamente heterogênea e com alta subjetividade relacionada a sua avaliação apontando que muitos processos de implementação estratégica, aquisições e parcerias por exemplo, são caracterizadas por resultados de desempenho bastante confusos. O autor ainda faz algumas indagações sobre este tema: Qual é exatamente o desempenho de um processo de reorganização? Como sabemos que um programa de mudança cultural funcionou? O que significa que um determinado movimento estratégico, por exemplo, o reposicionamento da empresa de uma posição competitiva baseada na eficiência de custos para uma posição competitiva baseada na diferenciação, “criou vantagem competitiva” (e muito menos de natureza sustentável)?</p> <p>Autores como Lai, Chen e Song (2019), Zollo (2009) e Levitt e March (1988) citam que quanto mais rara for uma situação de aprendizagem, maior a tendência desta ser supersticiosa, sendo assim um processo que ocorre com maior frequência, como os processos operacionais, tendem a ter as relações causais mais esclarecidas em virtude do maior número de exposições ao sucesso e ao fracasso, enquanto processos que ocorrem em menor quantidade, como por exemplo decisões estratégicas, as relações causais são menos claras.</p>	<p>É possível garantir que o resultado obtido foi apenas pelas iniciativas que estavam sob controle deste trabalho? Ou existe a possibilidade deste resultado também ser atribuído a fatores externos?</p> <p>Como era avaliado o sucesso deste evento? As formas de análise eram objetivas ou subjetivas? Através do método de avaliação da eficácia, é possível avaliar o que é resultado da iniciativa e o que deve ser atribuído a fatores externos?</p> <p>A experiência ocorreu em algum processo ou iniciativa que a companhia não tinha experiência? Após esta decisão houveram mais oportunidades de validação da experiência?</p> <p>O conhecimento foi documentado e</p>
--	-----------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>De acordo com Levitt e March (1998), a utilização de muitos mecanismos de institucionalização pode ser uma importante fonte de excesso de confiança, uma vez que sugerem que a empresa dispõe de todos os conhecimentos especializados necessários internamente.</p> <p>Levitt e March (1998) aponta que há duas maneiras de evitar a aprendizagem supersticiosa nestas experimentações. A primeira se refere ao uso de métricas para acompanhar o progresso e o efeito das decisões tomadas, permitindo isolar os efeitos de certas práticas utilizadas e sua contribuição para o sucesso, o que ajudará a determinar se devemos continuar com essas práticas ou alterá-las, de forma que se separe os distintos efeitos evitando assim interpretações errôneas e compreendendo quais novas experiências realmente ajudam a melhorar o desempenho. A segunda, é o uso de avaliações das decisões e compará-las, ao utilizar tais avaliações como um instrumento formal, as decisões tomadas podem ser avaliadas e as relações de causa e efeito subjacentes reconsideradas, se os erros são tolerados e, posteriormente, usados de forma produtiva, crenças supersticiosas podem ser mais facilmente reconhecidas, evitando assim percepções errôneas a medida que estes relatórios forem compartilhadas dentro da empresa.</p> <p>Parecida com a segunda maneira de evitar a aprendizagem supersticiosa sugerida por Levitt e March (1998), Zollo (2009) sugere a adoção de auditorias post-mortem com objetivo de obter uma avaliação do desempenho das decisões tomadas tão precisa quanto</p>	<p>institucionalizado? A companhia ou você confia plenamente nestes procedimentos e se considera competente na sua aplicação e em repetir resultados positivos ao executar este conhecimento?</p> <p>Existe questionamento sobre estes procedimentos? Como são realizados?</p> <p>Existe algum tipo de avaliação das decisões tomadas, das causas e efeitos dos resultados atingidos? Como é?</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objetivos	Construtos	Referências	Roteiro de entrevista
		<p>possível, espera-se que estas revelem as ligações causais entre as ações e os resultados do desempenho. Nestes casos, os agentes são forçados a exporem os passos lógicos de um argumento, desenterrarem quaisquer suposições ocultas e tornarem explícitas as ligações causais. Estes requisitos do processo de codificação do conhecimento servem para mitigar os efeitos da aprendizagem supersticiosa, tanto de natureza causal como de ambiguidade de resultados.</p>	
	<p>Aprendizagem incompleta</p>	<p>trata-se de um aprendizado em curso, cujo a pessoa passou pela experiência, teve algum nível de reflexão sobre o tema, mas ainda não se sente competente em relação à aquele conhecimento. Este se difere da primeira modalidade de aprendizado pois neste caso a reflexão existe e existe consciência sobre conhecer ou não conhecer, na outra modalidade não há reflexão e existe a crença que se sabe algo que é apenas reproduzido sem que haja alguma avaliação sobre as causas, variáveis e relações sobre o que se entende e o que se apresenta na realidade.</p>	<p>Houve algum momento em que se gerou dúvidas sobre as variáveis de causa e efeito, em que não se sentiu confiante se os resultados eram atribuídos a alguma ação?</p> <p>Ou há algum resultado atingido em que as variáveis não está clara e se estuda para encontrar os motivos do resultado?</p>

	<p>Aprendizagem confiante (supersticiosa)</p>	<p>Miller e Ross (1975), os líderes das organizações tendem a aceitar paradigmas que atribuem os sucessos organizacionais às suas próprias ações e os fracassos organizacionais às ações de outros ou a forças externas.</p> <p>Heimeriks (2010), é alimentada por comportamentos rotineiros que se baseiam em vínculos causais incorretos ou incompletos. Nystrom & Starbuck (1984) apontam que em uma organização que é invariavelmente bem-sucedida, as rotinas seguidas estão associadas ao sucesso e são reforçadas; outras rotinas são inibidas, tornando-a comprometida com um conjunto particular de rotinas, que são determinadas mais por ações iniciais (relativamente arbitrárias) do que por informações obtidas na situação de aprendizagem.</p> <p>Estas considerações estão em linha com a afirmação de Heimeriks (2010), que diz que quanto maior a experiência de uma empresa, mais desenvolvidas são as ideias sobre as causas do sucesso e com o aumento da complexidade das ações envolvidas e a subsequente dificuldade de estabelecer umnexo causal sólido entre ação e resultado, assim tornando os gestores, mas tendenciosos quanto a equiparação de sua experiência acumulada com a competência.</p>	<p>Para outras exposições parecidas ao incidente crítico, foi aplicado o conhecimento obtido da mesma forma que estava concebida em sua mente ou houve espaço para compreensão de novas variáveis e aplicações? A decisão foi rápida, no sentido de aplicar todo o conhecimento ou houve debates, discussões estudos etc.? Foi seguido um processo estabelecido previamente com o foco na execução? Houve algum aprendizado posterior, ou apenas foi uma réplica do já conhecido?</p> <p>Houve após o incidente alguma busca de complemento para o aprendizado obtido? Ou já estava convencido que aquele era o caminho?</p> <p>Você acredita que ter contato com conhecimento externo</p>
--	-----------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objetivos	Construtos	Referências	Roteiro de entrevista
			complementar ao obtido era válido?

	<p>Aprendizagem competente (instrumental)</p>	<p>Kim (1993) definido como aprendizagem operacional (know-how), que implica na capacidade física para produzir uma determinada ação, este nível está relacionado com a aprendizagem que ocorre no patamar dos procedimentos organizacionais, de tal forma que nele são aprendidas as etapas para a consecução das atividades a serem executadas, garantindo-se o bom desempenho das tarefas funcionais. Neste nível ocorre a cristalização de um paradigma conceitual, que não será questionado até que haja uma nova reflexão sobre este aprendizado, baseamos isso nos argumentos de Kim (1998),</p> <p>Esta modalidade de aprendizagem, assim como a anterior, também é bastante atrelada a rotinas organizacionais como citado por Levitt e March (1998) apontam que a aprendizagem organizacional resulta dos processos organizacionais decorrentes de suas próprias rotinas organizacionais. Também baseamos que esta modalidade está fortemente atrelada a resultados, por justamente ter como premissas questões operacionais e fatores de causa e efeito de cada conhecimento.</p> <p>Os ciclos de aprendizado são focados em como se constrói o conhecimento, como os propostos por Illeris (2004) e Pawlowsky (2001), assim como os tipos de aprendizagem são focados no conhecimento adquirido como o proposto por Huber (1991). Também utilizamos como referência da literatura apresentada no aprendizado a partir dos erros que tem foco em análise e correção de falhas como proposto por Anselmann e Mulder (2018), MERELINE CONCEIÇÃO NABOA FERREIRA – 2022, DAHLIN, CHUANG e ROULET (2018) e Bauer e Mulder (2007)</p>	<p>As aprendizagens obtidas estão ligadas a questões mais técnicas ou existe também preocupação ao entender o contexto das tomadas de decisão, crítica em relação ao uso de um conhecimento em outros contextos? O estímulo é pelo aprendizado conceitual ou existe estímulo para profundidade e crítica em relação ao aprendizado em outras situações outros momentos?</p> <p>Os fatores de causa e efeito foram amplamente discutidos e validados? Houve uma análise técnica com ferramentas pertinentes para a comprovação?</p> <p>Houve teste de hipóteses sobre a experiência, identificação, análise e tratativas de erros encontrados?</p>
--	-----------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Aprendizagem competente (domínio do contexto/sabedoria)</p>	<p>Kim (1993), a aprendizagem conceitual (Know-Why), que implica a capacidade de articular o entendimento conceitual a partir de uma experiência, relacionada ao pensamento executado para entender o modo e a natureza das atividades e como elas são desempenhadas nas organizações, influencia e é influenciada pelo pensar, refletir sobre como as atividades são executadas, com implicações nas alterações das condições existentes na organização e no comportamento das pessoas.</p> <p>Há neste caso uma visão não cristalizada do conhecimento, avaliando cada experiência como a afirmação de Kolb (1984), que afirma o conhecimento resulta da combinação daquilo que foi captado da experiência (ação) e de sua transformação (reflexão) onde a simples captação da experiência não é o suficiente para se aprender, assim como apenas a sua transformação não representa um aprendizado, a teoria de aprendizagem experiencial se encaixa bastante neste modelo, uma vez traz a relação interna da pessoa e o estado externo (o ambiente da experiência).</p> <p>Levitt e March (1998) a experimentação ajudará a validar e atualizar as práticas usadas para gerenciar portfólios de alianças, evitando assim o risco de que apenas sucessos (e não fracassos) sejam observados, permitindo a detecção do valor das soluções alternativas e evitando o excesso de confiança.</p> <p>Zollo (2009) e Levitt e March (1998) apontam a importância de um relatório pós morte detalhado sobre a experiência e suas características, de forma que sempre se possa</p>	<p>Existiu algum tipo de análise do contexto para formulação de hipóteses? Questões como cultura da empresa, comportamentos de mercado, das pessoas, necessidade ou impacto de “política” etc, que vão além de questões técnicas foram consideradas?</p> <p>O conhecimento é visto como algo cristalizado e replicável ou serve como referência de análise e ajustes para futuras decisões, considerando que o mesmo pode não se aplicar a outros contextos?</p> <p>É realizada alguma análise posterior ao trabalho, considerando as decisões tomadas seus impactos de forma que extrapole questões técnicas, gerando assim um pós morte da iniciativa?</p>
--	-----------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objetivos	Construtos	Referências	Roteiro de entrevista
		<p>compara-las a fim de avaliar os aprendizados e elevar o nível de experiência.</p> <p>Brookfield (2010), Weick (2002) e Reynolds (1999) que apontam que a reflexão crítica ocorre quando questionamos as estruturas de poder, o contexto, as questões sociais e etc., nos sustentamos no que diz Vince (1998) que aponta que o processo de reflexivo, envolve: reconhecer o que parece funcionar e o que não, estar ciente dos sentimentos associados, estar ciente de quais julgamentos são feitos e em que esses julgamentos se baseiam e estar consciente dos valores, ideias e suposições que informam nossa compreensão de eventos, observações ou experiências.</p> <p>Por fim associamos a este tipo de aprendizado a definição de autores como Bierly et al., 2000, Meacham, 1990; Weick, 1998, e Petersen et al., 2008, que dizem que a sabedoria permite que uma pessoa use a experiência e o conhecimento para discernir o julgamento e tomar as medidas adequadas para estabelecer e alcançar objetivos, a sabedoria está ligada mais sobre como o conhecimento é usado do que sobre o que se conhece, está atrelada a dúvidas e incertezas sobre o que pode ser conhecido e quais ações tomar como consequência.</p>	

Objetivos	Construtos	Referências	Roteiro de entrevista
	Não Reflexão	Kember et al. (2000, 2008) aponta que há dois níveis de aprendizado nesta situação, (1) a reprodução, quando por exemplo um aluno reproduz o que aprendeu no livro sem qualquer compreensão sobre o conteúdo, semelhante ao andar de bicicleta, onde uma vez aprendida não exige nenhum exercício de reflexão; e (2) compreensão, onde há compreensão sobre o conteúdo, mas não há esforço reflexivo, onde os alunos por exemplo aprendem o conteúdo de um livro sem questionar ou pensar profundamente sobre o que este conceito representa ou como podem aplicar este conceito.	A forma como o conhecimento foi aplicado posteriormente, levou em conta apenas aquela experiência, se tornando uma norma, ou as pessoas tiveram oportunidade de refletir e integrar isso ao seu conhecimento pessoal, evoluindo tecnicamente e profissionalmente?

	Reflexão	<p>Mezirow (1991) afirmou que a reflexão envolve a crítica de suposições sobre o conteúdo ou processo de “resolução de problemas”, enquanto a reflexão crítica envolve a crítica de pressuposições pertencentes à “colocação do problema” que podem tornar uma situação que é tida como problemática, levantando assim questões quanto à sua validade. De acordo com Reynolds (1998), a reflexão se concentra nos detalhes imediatos e apresentados de uma tarefa ou problema, enquanto a reflexão crítica envolve um exame dos pressupostos considerados como certos dentro dos quais a tarefa ou problema está situado. Esses estudos sugerem que a reflexão crítica representa um nível mais alto de pensamento reflexivo do que a reflexão, porque o primeiro nos permite transformar nossa estrutura de significado (Kember et al., 2000).</p> <p>Kmieciak (2020) pensou em três modos de reflexão, o técnico, o alinhado e o crítico. Cada um deles pode ter valor prático, desde que haja uma correspondência com a natureza da situação que podemos estar olhando. As diferenças entre os três modos são resumidas pelo autor como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <p>Técnico: resolução de problemas, encontrando as soluções mais eficazes e eficientes para problemas materiais ou organizacionais. O foco está nos meios, porque os fins podem ser considerados aceitáveis para todos os envolvidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	<p>Posteriormente ao trabalho, continuaram os processos de análise de conhecimento, avaliando as variáveis de causa e efeito, com ferramentas específicas, garantindo o entendimento do processo obtido?</p> <p>Isso foi feito de forma rotineira, gerando novos insights e conhecimento para a organização?</p>
--	----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objetivos	Construtos	Referências	Roteiro de entrevista
		<p>Alinhado: como acima, mas também garantindo que as crenças, valores e normas que fundamentam as soluções e ações sejam consistentes com aquelas aceitas pelo restante da organização, conforme refletido na política e na prática. Isso pressupõe um grau de entendimento compartilhado e propósito comum.</p> <p>A reflexão é focada em considerações procedimentais, métodos, resolução de problemas e respostas a perguntas do tipo "como fazer", enquanto a Reflexão crítica está preocupada com a formulação de problemas e a resposta às perguntas do porquê (Mezirow, 1990 e van Woerkom e Croon; 2008). Reflexão Crítica segundo Kmiecik, (2020) é uma forma de reflexão mais profunda, avançada e exigente porque pode transformar nossos esquemas de significado e perspectivas. Ela critica as suposições nas quais nossas crenças foram baseadas, enquanto a reflexão apenas nos permite corrigir as distorções de nossas crenças e erros na resolução de problemas (Mezirow, 1990).</p> <p>Raelin (2002) define a reflexão como a prática de “retroceder periodicamente para ponderar o significado do que aconteceu recentemente para nós e para os outros em nosso ambiente imediato”, o que nos faz considerar que a reflexão não se trata de uma prática de um evento único, o que por si só já nos leva a considerar que o processo reflexivo serve como antídoto do aprendizado supersticioso.</p>	

	Reflexão crítica	<p>Brookfield (2010), define Reflexão Crítica como “uma tentativa deliberada de descobrir e investigar suposições que definem a forma como nós agimos”. O autor reforça que a Reflexão Crítica na concepção dos teóricos críticos, não se limita apenas ao exame destas suposições, mas também tem como propósito questionar poder e hegemonia, processos inerentes ao ser humano que vive em sociedade. Refletir criticamente envolve questionar as relações de poder que permitem ou promovem um conjunto de práticas. É importante para tornar as pessoas conscientes de como práticas que são vistas como naturais, comuns e até mesmo desejáveis são, na verdade, construídas e transmitidas pelos interesses de uma minoria que detém o poder, com o intuito de proteger o status quo desse grupo, o qual serve muito bem para esta mesma minoria.</p> <p>De acordo com Weick (2002), a aprendizagem reflexiva também pode envolver a descrença do que anteriormente era considerado verdadeiro. O autor então aponta que a Reflexão tem sido descrita como a prática de “recuar periodicamente para ponderar o significado do que aconteceu recentemente para nós mesmos e para os outros em nosso ambiente imediato” (Raelin, 2002). Mezirow (1990) diz que ao criticar os pressupostos sobre os quais as crenças são construídas, a reflexão crítica encoraja o aprendizado em um nível mais profundo e transformador. Apontando que essas noções de reflexão, no entanto, estão amplamente enraizadas em processos psicológicos de crescimento individual (que incluem o desenvolvimento do "profissional reflexivo").</p> <p>Reynolds (1999) aponta que esse modelo de reflexão crítica, então, levanta questões de</p>	<p>No processo de questionamento periódico são consideradas análises conjecturais? Discutidas as limitações da conjectura de forma que crie outros caminhos, novas formas de pensamento?</p> <p>Há conversas com ampla participação de pessoas que podem contribuir e trazer visões diferenciadas? Nesta participação a filtros que possam impedir questões pertinentes que poderiam quebrar paradigmas vigentes?</p> <p>Há questionamento de estruturas de poder e estruturas emocionais em relação aos conceitos, política organizacional, produtos, mercados alvo etc.?</p>
--	------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objetivos	Construtos	Referências	Roteiro de entrevista
		<p>natureza moral e técnica, destaca os processos de poder que estão embutidos nas estruturas e práticas sociais e reconhece que a experiência é um fenômeno social e individual. De acordo com Boyce (1996), adotar uma perspectiva crítica significa fazer “um exame implacável e corajoso e desconstruir suposições, normas, expectativas, limitações, linguagem, resultados e aplicações do próprio trabalho. McLaren e da Silva (1993) diz que a reflexão crítica deve ser um ato social de empoderamento coletivo se quiser ir além da transformação pessoal para a transformação social.</p> <p>Vince (1998) descreveu o processo de reflexão, apontando que ele pode envolver diferentes aspectos, incluindo: reconhecer o que parece funcionar e o que não é, estar ciente dos sentimentos associados, estar ciente de que julgamentos são feitos e em que esses julgamentos se baseiam e estar consciente dos valores, ideias e suposições que informam nossa compreensão de eventos, observações ou experiências. Concluindo que a reflexão é um processo que pode resultar em diferentes entendimentos no momento e posteriormente</p> <p>A Reflexão Crítica precisa de uma mudança significativa de perspectiva, uma revisão crítica de nossas crenças fundamentais e exame das fontes e consequências de nossas pressuposições (Gray, 2007).</p>	

APENDICE B – ROTEIRO DE PESQUIZA

Etapa da aprendizagem	Categoria	Tipo de pergunta	Questões
Questões demográficas	Esta entrevista visa levantar informações para minha dissertação de mestrado e eventuais publicações que dela possam ser derivadas. Você autoriza a utilização dos dados da entrevista para publicação, entendendo que a sua confidencialidade e de terceiros como pessoas e empresas estará preservada?		
	Idade?		
	Tempo de experiência, formação, e atividade profissional que executa hoje?		
	Sua atividade lhe permite contato com pessoas e equipes dentro da organização a ponto de lhe permitir conhecer a cultura da empresa?		
	Sua posição lhe permite influenciar de alguma forma o comportamento das pessoas e resultados organizacionais de nível estratégico?		
	Qual ramo de atividade da(s) empresa em que atua?		
	Quantos funcionários em média há nas empresas em que executa suas atividades?		
Explicação do evento crítico	Descreva alguma decisão importante que foi tomada em sua trajetória que tenha sido um empreendimento inédito, onde não havia experiência sua, da equipe e da empresa no tema em questão. Esta experiência precisa ter gerado um grande aprendizado para você, organização ou equipe		
Formação de conceitos	Existência de Reflexão	Dissertativa	Como foram geradas as hipóteses?
		Verificação	Houve geração de hipótese?
		Verificação	Houve hipótese não validada?
	Aprendizado incompleto	Dissertativa	Como foi o processo de validação de hipóteses?
		Verificação	Houve dúvida em relação à causa e efeito?
		Verificação	Sentiu confiança na atribuição dos resultados?
		Dissertativa	Quais foram os resultados obtidos?
		Verificação	Há resultado em que os motivos não estão claros?
	Aprendizado Confiante	Dissertativa	Como garante que as ações surtiram o efeito desejado?
		Verificação	Se garante que o resultado é devido as ações?
		Verificação	Existe possibilidade do resultado ser devido a outros motivos?
		Verificação	As formas de análise eram objetivas?
		Verificação	É possível atribuir o resultado a fatores externos?

Etapa da aprendizagem	Categoria	Tipo de pergunta	Questões
	Aprendizado competente	Dissertativa	Como enxerga o contexto em que foi realizado o aprendizado?
		Verificação	O aprendizado está ligado a questões técnicas?
		Verificação	Houve aprendizado em relação a questões não técnicas?
		Verificação	Há preocupação em relação a contextos de aplicação?
		Verificação	Existe estímulo para profundidade e crítica?
		Verificação	Para a geração de hipóteses, foi considerado o contexto?
		Verificação	Foi avaliada as questões culturais, estruturas de poder, impacto da política?
Rotina após o aprendizado	Existência de Reflexão	Dissertativa	Como foi aplicado o conhecimento após o aprendizado?
		Verificação	O aprendizado continuou sendo avaliado?
		Verificação	Após houve geração de novas hipóteses?
		Verificação	A análise foi realizada com ferramentas que estimulam a profundidade?
		Verificação	Foram consideradas as evoluções de contextos ou projeções?
	Aprendizado Confiante	Dissertativa	Como era a participação e a melhoria do conhecimento adquirido?
		Verificação	O conhecimento foi replicado sem questionamento em outras situações?
		Verificação	Houve debates, discussões, estudos para aplicação em outros contextos e situações?
		Verificação	Houve novos aprendizados?
	Aprendizado competente	Verificação	Há análise sobre as decisões tomadas?
		Verificação	As análises são técnicas?
		Verificação	As análises consideram contextos e estruturas?
		Verificação	Há análises que incentivam o seguimento de novos caminhos e formas de pensamento?
	Existência de Reflexão crítica	Verificação	Se considera políticas organizacionais, concorrência, mercados, público?
Cultura de aprendizagem	Ambiente para reflexão crítica e	Dissertativa	Como é a cultura de aprendizagem do local em que houve o aprendizado?

Etapa da aprendizagem	Categoria	Tipo de pergunta	Questões
m	aprendizagem	Verificação	As pessoas são estimuladas a trocar conhecimento?
		Verificação	As pessoas se sentem confortáveis em trocar e compartilhar conhecimento?
		Verificação	As pessoas se sentem confortáveis em questionar os conhecimentos em voga?
		Verificação	Há espaço para o contraditório e visões diferentes?
		Verificação	Há espaço para errar?
		Verificação	Há espaço para autocrítica?
		Verificação	Há espaço para apresentar e reconhecer erros?
		Verificação	O ambiente sofre extrema pressão por resultados?
		Verificação	Este ambiente limita a exposição de erros?
		Dissertativa	Como é a política de reconhecimento do aprendizado?
		Verificação	A imagem de sucesso profissional está atrelada ao sucesso?

APENDICE C — TRANSCRIÇÃO ENTREVISTADO I

00:00:04 Entrevistador

Então, essa entrevista Visa levantar informações para minha dissertação de mestrado e eventuais publicações que dela podem ser derivadas. Você autoriza a utilização dos dados da entrevista para publicação, entendendo que sua confidencialidade e a de terceiros, como pessoas e empresas, estará preservada.

00:00:23 Entrevistado

Entendo, de acordo.

00:00:26 Entrevistador

Aí eu queria só levantar algumas questões de experiência sua e tal, quantos anos você tem?

00:00:32 Entrevistado

45.

00:00:34 Entrevistador

Qual seu tempo de experiência, formação, atividade profissional que executa hoje?

00:00:41 Entrevistado

Sou chefe de projeto, project manager. Atuo na área desde 2006. Então acho que são quase 20 anos

00:00:56 Entrevistador

Ah, depois eu faço a conta.

00:01:01 Entrevistado

Bom, dentro da engenharia, engenharia automobilística, desenvolvimento de produtos e levo 6 ou 7 anos na parte eletroeletrônica.

00:01:15 Entrevistador

É formada em que?

00:01:17 Entrevistado

formada em engenharia de materiais, tenho pós-graduação em gestão de projetos e certificação IMPA.

00:01:29 Entrevistador

Sua atividade lhe permite contato com pessoas e equipe dentro da organização, a ponto de lhe permitir conhecer a cultura da empresa?

00:01:38 Entrevistado

Sim, permite.

00:01:40 Entrevistador

Sua posição, lhe permite influenciar de alguma forma o comportamento das pessoas e resultados organizacionais de nível estratégico?

00:01:49 Entrevistado

Sim, permite.

00:01:50 Entrevistador

Quantos funcionários em média há na empresa que você executa suas atividades?

00:02:00 Entrevistado

É na empresa, dentro da estrutura que eu estou hoje, eu imagino que tenham, dentro só da malha eletrônica uns 2500 funcionários.

00:02:15 Entrevistador

Está bom, então agora eu vou para, para, para as perguntas aqui do questionário.

Descreva alguma decisão importante que foi tomada em sua trajetória, que tenha sido um empreendimento inédito, onde não havia experiência sua, da equipe e da empresa no tema em questão, essa experiência precisa ter gerado um grande aprendizado para você. Organização no time?

00:02:41 Entrevistado

Então eu vou dar um exemplo de um desenvolvimento que a gente está fazendo, é a parte eletrônica, para um compressor elétrico. É... a gente teve um requisito colocado por pelo o iene. Ele pediu que a nossa peça aguentasse um nível de vibração, esse nível no primeiro momento foi questionado, é no final da história, por ser algo novo, por ser um veículo elétrico, algo que nunca foi testado e uma peça que vai tanto no veículo elétrico que tem o nível de vibração quanto no veículo a combustão híbrido, que tem um diferente tipo de vibração, na verdade, não havia um statement claro e também a vibração que foi concedida, foi que, foi passado um requisito, foi passado a nível do compressor. Então você imagina numa peça específica, só que esse compressor ele tem umas borrachas que são.... A gente chama

dumpers e ele sofre ressonância na parte eletrônica. Quando você vibra ele, então... O complexo é a questão de verificar o quanto essa borracha ela amplifica um nível de vibração e o quanto que vai sofrer as peças eletrônicas dentro desse pacote de Ressonâncias, vibração e quanto que os componentes eletrônicos eles estão realmente presos em uma PCB, de modo que eles não caiam ou que não aconteça nenhum outro nível de degradação.

Primeiro primeira questão foi que esse compressor, a parte eletrônica foi vibrada sozinha. Então, já se encontra o problema e foi corrigido o problema. Depois, voltou a vibrar, apareceram problemas e cada peça que a gente vibrava, vibrava de uma maneira diferente de uma situação diferente e análises do que que poderia ser feito. Uma análise de como é a vibração, análise de como isso é, tem essa ressonância dentro das peças, enfim.

Até o momento que se chegou à conclusão de que bom, na verdade, por fim, meteu cola por todos os lados. Foram investimentos na planta, investimentos no produto, horas e horas de engenharia, de modo que a peça agora pode vibrar como ela quiser que ela não vai romper. Mas a causa raiz ainda a causa raiz aparentemente é conhecida, mas ela ainda é um nível de se aprofundar, como melhorar e como ter um projeto, digamos assim. A aplicação corretamente aplicada.

00:06:00 Entrevistador

Bacana, bacana. E como que foram geradas hipóteses do projeto? Assim, por exemplo, as especificações, o que ia ser testado, validado?

00:06:13 Entrevistado

Então, o que foi, a base toda é sempre a base de um produto mecânico, então essa é a dificuldade, porque é você. A grande dificuldade dos produtos eletroeletrônicos junto com um produto que já é concebido como mecânico é que todas as especificações vêm de peças mecânicas, então, peças que imagina você querer vibrar um maço, uma caixa de aço e uma caixa de aço que tem componentes eletrônicos dentro, então acontece que na verdade, as informações, o requisito, na verdade, ele já começa que ele não é claro, então você tenta

trazer o que? O que é a necessidade produto para um pré teste para um banco de ensaios que você tem que projetar esse banco de ensaio.

E para realmente testar e ter um resultado, esse é aquele resultado que você está tendo. É o correto ou não é o correto. Então, assim, o grande conhecimento que eu acho que foi gerado de todo esse trabalho foi justamente esse, de ter o conhecimento do que é pedido, do que isso pode ser feito a nível de teste, o que é o seu resultado? E como você pode com esse, na verdade, assim, o banco de teste, a conclusão na verdade, hoje que a gente tem é que nenhum dos testes que a gente fez é representativo. Porque cada vez esse teste foi feito de uma maneira ou ele foi vibrado numa maneira diferente, um sensor estava num lugar diferente, cada curva, cada curva, isso, por exemplo, assim, se você coloca um sensor de quando ele está vibrando na numa PCBE, se você coloca ele na parede que AAPCB, ela está, está anexada, é o perfil é muito diferente, então isso, na verdade, só foi identificado depois de muita análise e a pressão do tempo.

Então assim, o primeiro enfoque foi de analisar e entender. Mas chegou uma hora que falou assim: “não, a gente não tem mais tempo de analisar, de entender, vamos fazer, é um tanque entregar um tanque e agora a gente volta e analisa”. Mas eu acho que o grande conhecimento que foi adquirido foi o conhecimento técnico que na verdade, não existia até ao momento, pelo menos dentro da empresa. E agora eu acho que o grande passo agora já é um passo mais organizacional de querer continuar investigando e aprendendo com os dados que foram tomados.

00:09:07 Entrevistador

Bom, então, eu acho que você já respondeu algumas perguntas minhas, perguntei se houve geração de hipóteses e ela até tem, mas ela puxa dados, né? Puxa hipóteses, é O conhecimento de um produto que que não é o em questão, não é porque puxa lá de uma combustão e tal, é foi, mas é durante o início do projeto, não é? Ou não foi ou não tinha. É hipóteses específicas para elétrico. Era tudo numa questão de ir validando e testando mesmo não tinha, era zero conhecimento mesmo.

00:09:47 Entrevistado

Exatamente. Na verdade, existe um certo conhecimento é do produto e da maneira de vibrar. Só que o requisito informado pelo cliente, na verdade, nem o cliente o tinha claro. Então, durante muito tempo do projeto, ficou analisando o que era o requisito, o que precisava ser feito, né? A nível de desenvolvimento, de teste. E de que passasse o teste, né? É? Por outro lado, tinha essa questão desses dumpers que são borrachas que você coloca aí, dá uma ressonância gigante quando você vai virar, que também essa era a primeira vez que estava sendo aplicado nessa questão. Então também isso não foi tomado em conta. No meio do caminho, também com a pressão de que você tem que entregar de custos e tudo isso, muitas dos loops, né? E das análises, elas não foram feitas de uma maneira digamos, amistosa.

Amistosa ou com foco em resolver o problema, teve muita geração de custo de prazo de política de empresa e tudo isso, então nisso também se perdeu muito tempo em termos de ser prático e buscar realmente o conhecimento, né? Isso é uma coisa que empresas grandes acontecem quando você fala em prazo e custo, né? E por fim, quando realmente conseguiram dar um enfoque mais de resolver o problema, que foi descoberto que os ensaios na verdade nenhum deles eram representativos e que na verdade vamos construir o tanque de guerra e vai aguentar qualquer coisa.

Na verdade, o conhecimento técnico dessa questão dos ensaios, de como chegar, de onde colocar os sensores de que posições, se você coloca ele para vibrar numa posição x numa posição ou com x um pouco rotacionado, isso tudo influenciava um resultado. Então se você faz um ensaio num banco de ensaio, de um lugar e você faz o banco de ensaio de outro, já não tem o mesmo resultado e até compilar todos esses dados, eu acho que, tecnicamente, foi um grande conhecimento que a equipe teve.

00:12:19 Entrevistador

Como foi o processo de validação de hipótese? Eu acho que você falou, se houve dúvida em relação à causa e efeito. Você também falou se sentiu confiança na atribuição dos resultados.

Na verdade, a questão é a seguinte: atingiu-se um resultado, na verdade, no seu caso, é porque no seu caso, o que a gente identificou é que ainda está se aprendendo, né?

00:12:43 Entrevistado

É para dar um resultado assim está super, super. Como que chama, como pode fazer. Estamos entregando algo muito mais do que precisa para garantir, então assim um resultado, algo para poder colocar na rua hoje existe, entendeu? Se esse resultado é o bom, ninguém sabe se isso, obviamente agora é o processo de otimizar, porque quando você não tem mais tempo, você entrega o absurdo e aí agora você vai colocando, afinando, né?

00:13:16 Entrevistador

Bom, você me respondeu. Quais são os resultados obtidos e se o resultado, se tem motivos que não estão claros e tal, também acredito, mas uma questão, a empresa, porque isso é uma coisa de vocês, né? Da equipe quem tá muito tecnicamente envolvido. Mas a empresa considera que ela tem know-how suficiente pra fazer isso sistematicamente, se ela confia, acredita ou ela tem ciência de que ainda não chegou lá, de que ainda não tem conhecimento em tudo aquilo que se refere a esse produto?

00:13:53 Entrevistado

Eu Acredito que a empresa tem consciência que ela não sabe de tudo, de tudo o que pode afetar o produto. E eu acredito que essa consciência hoje, todo o mercado tem.

00:14:06 Entrevistador

A pergunta aqui é como garante que as ações surtiram o efeito desejado?

No caso assim, fica à vontade, mas basicamente ainda não se chegou no efeito desejado, né?

00:14:25 Entrevistado

Não se chegou, então exatamente a gente na verdade está entregando algo que supostamente está superdimensionado. Então, tem muito custo envolvido nisso nesse momento, tem que ter um trabalho pós projeto que é otimizar isso e principalmente, entender isso, na verdade, assim é a grande. Agora é a hora que a gente espera como equipe de projeto, porque a gente está chegando no final do projeto e que alguns assuntos que a gente deixe como Restar de projeto, não sei como é que fala isso, só sei restar que é em francês, mas é o que fica do projeto, né? Que ainda continue sendo analisado e que se encontre realmente a boa maneira. Eu acho que agora o grande aprendizado foi que a gente não sabe como fazer. Não existe uma maneira Clara de fazer, ninguém sabe como fazer.

E eu acho que agora é buscar o processo correto para que aquilo seja feito sempre da mesma maneira e que realmente se possa ter resultados. Muito parecidos com o resultado, que é o de campo, para poder ter realmente a real análise da causa raiz e o que tem que ser feito. Mas a empresa, assim, a empresa tem consciência que não se sabe e eu acho que toda a cadeia de fornecedor, subfornecedor e cliente sabe que o produto, não é 100% Maduro.

00:16:09 Entrevistador

Aí tem uma outra pergunta aqui, eu pulei uma faixa porque ficou claro aqui. Como enxerga o contexto em que foi realizado o aprendizado?

Eu vou ler as outras questões aqui que são pertinentes a ela, só para você entender, o que que é esse contexto. Então, a questão é, como enxerga o contexto em que foi realizado o aprendizado que está sendo realizado o projeto?

Então a primeira questão é em relação é se esse aprendizado está ligado a questões técnicas e se houve aprendizado em relações não técnicas?

Se considera o contexto ou conjectura do projeto?

Então, por exemplo, o que que pode ser no contexto, pode ser a cultura organizacional, pode ser um mercado propriamente dito, pode ser várias questões externas que influenciam no projeto, de uma certa forma, questões políticas, estrutura de poder da empresa e etcetera.

Então eu queria conhecer um pouquinho sobre esse contexto aí do projeto e se isso influenciou de alguma forma essas hipóteses? E essas decisões que você trouxe.

00:17:22 Entrevistado

Tá, então só para colocar então um pouquinho do contexto. A empresa é uma só, mas a empresa é dividida entre a área de compressores e a área de eletrônica. Então a eletrônica que é um fornecedor da parte de compressores que vende um compressor ao cliente final. O cliente final é um grande OEM. É um projeto de volume muito grande, digamos que hoje é um dos, é o segundo principal cliente da empresa. É a nível projeto, né? É de coisas que estão chegando novas, a amadurez de tudo isso é nova, então tudo é novo para todo o mundo.

A parte política é que no meio desse desenvolvimento, desse produto em específico, a direção da unidade de eletrônicas mudou e mudou a questão de acordos comerciais entre as 2 empresas, então isso gerou muito ruído no projeto a nível de quem pagar, então quem que ia pagar por toda essas análises e todo esse vai e vem?

Isso prejudicou muito esse ganho de conhecimento e essa boa relação da equipe de analisar o problema, de ter um foco e realmente em resolver um problema, porque começou a entrar por questões comerciais, questões de responsabilidade de quem que era o responsável. Quem que ia arcar com os custos? Começou a necessidade de vir investimento. Que também a empresa, obviamente nesse mercado, agora está todo mundo perdendo dinheiro né, para se dizer mais ou menos assim, então, quem que ia pagar esse investimento que ia precisar ser colocado na planta de eletrônica, sendo que nem a parte de compressor sabia o que que era o requisito do produto?

Então, a complexidade da situação, eu acho que foi um agravante para que a causa raiz não fosse encontrada, porque começou muita guerra de responsabilidades, então a hora que começa a colocar, se eu sou responsável, se você é o responsável, começa a se omitir. Informações, as informações não chegam de uma maneira redonda a parte econômica. Porque por exemplo, seria muito mais fácil se você colocasse um engenheiro eletrônico, né? Um engenheiro que desenvolve APGB com os seus componentes, se ele pudesse ir diretamente no laboratório, que está nos Estados Unidos, ia ser muito mais rápido, né? Estar lá em pessoa vendo o que está acontecendo e analisando enquanto está acontecendo, então

isso também não pode ser feito. Então essa parte política é o que eu te diria que acabou interferindo de uma maneira negativa em resultados.

Que mais que que tinha de perguntas, qual que eu acabei não respondendo ou que eu não dei no contexto?

00:20:55 Entrevistador

Questões técnicas sim, em relação ao contexto da aplicação... não, você passou, você passou. E a questão cultural da empresa?

00:21:05 Entrevistado

Cultura da empresa. Então assim, a empresa é uma empresa nova, então eu vou focar mais na parte agora, na verdade, as 2 partes são novas, porque a parte de compressores, ela é uma empresa que tem muitos anos de compressores, faz compressores desde sempre, desde a primeira guerra, então assim, o conhecimento é bem sólido, mas obviamente que colocou uma eletrônica no sistema. É algo novo, né? Então essa parte é nova, é um segmento da empresa novo, a parte de eletrônica lá é tão nova quanto o compressor elétrico, então os 2 caminham juntos. A gente está falando de caminhos juntos, o primeiro produto, digamos que teve um SOP há 2 anos atrás, para simplesmente veículos que são... Vamos falar aqui de um volume Ferrari. Quantas Ferraris se produzem, né? Então, assim, um volume super pequeno, algo bem específico, né? Então, não é você colocar, não é a mesma coisa você colocar num Gol de que você colocar numa Ferrari, né? Provavelmente essa Ferrari vai estar em condições muito menos abrangentes que um gol, né? O gol imagina que ele vai andar por tudo quanto é canto, ele vai andar na Terra, ele vai andar em São Paulo vai estar desligando, ligando o tempo todo uma Ferrari é um carro que você sai dá 2 voltas e volta, põe na garagem né?

Então é um produto muito novo, é o conhecimento técnico é novo, as pessoas que trabalham são muito novas. Porque são pessoas que têm grande conhecimento técnico, mas são pessoas que em mercado de trabalho são muito novas, a gente está falando de pessoas que fazem desenvolvimento, que muitas delas não chega a ter 30 anos, então são pessoas que são novas

a nível de relacionamento empresarial, né? Então é um contexto bem complexo, assim eu diria, mas é interessante.

00:23:29 Entrevistador

Para você essa questão da idade das pessoas que estão trabalhando, impacta como? Positivamente, negativamente, o que que isso gera aí de... seria melhor se tivessem pessoas mais vividas ou elas mesmas por ter vivido projetos que eram muito diferentes na trajetória delas poderiam também sentir às vezes mais dificuldades que o mais novo? Como que é a sua visão sobre isso?

00:23:56 Entrevistado

Então, na verdade, assim, o que me surpreende positivamente do pessoal mais novo trabalhando é o nível técnico que eles têm, na verdade sabe? É, me surpreende o nível técnico que eles têm com pouca experiência, então isso é algo positivo que eu enxergo. Eu acho que existe uma briga, eu acho que tem uma faixa etária que também assim é algo que não sei. Eu acho que o pessoal mais novo se respeita mais como indivíduo do que um pessoal de idade intermediária, né? Entre os CEOs que são nesse caso, são já pessoas mais velhas. Aí eu estou falando numa faixa mais velha, numa faixa de, sei lá, 50 por aí, e o intermédio, eu acho que são o pessoal que está nessa minha faixa, né? Entre 30 e 40. Então, assim, o pessoal novo, eles me surpreendem positivamente nessa parte técnica que eu acho que eles são muito bons, a parte relacional eles não são de ter muitos atritos, então eles preferem dar um passo atrás. Se for com relação a atrito. Não é o deles, o atrito. Então, assim quando a gente começa a discutir uma parte econômica, uma parte de que um aceita o outro não aceita, então não vejo assim eles não, não é o deles, entendeu? É pelo menos essa equipe que está trabalhando. Aí eu vejo que tem muito mais, o pessoal mais velho que fica mais focado nisso, também pode ser que pela própria estrutura da empresa, né? Que digamos que a estrutura de desenvolvimento é o pessoal mais novo e vai indo para gestão, digamos que como uma pirâmide assim vai indo, o pessoal mais velho, né? Então a base é uma base nova e conforme vão subindo no nível de decisão, vai afunilando, né? Até ser mais velhos.

E aí, bom, a parte de experiência, eu acho que o pessoal mais. Eles têm muito, tem assim o conhecimento, assim mais forte pra, digamos, tem 3 pessoas que são pessoas mais com mais idade, com mais experiência. Eu vou te dizer que quanto e eles precisam, na verdade, assim o bom que eu vejo da parte mais, o pessoal mais velho eu os vejo para comercial e relação é com eles e a parte de orientação também vem com um pessoal mais velho, mas o que eu vejo que o conhecimento está vindo do pessoal mais novo, acho que eu consegui agora fechar meu raciocínio.

00:27:13 Entrevistador

Bom, aí agora, falando um pouco sobre as rotinas após essa geração de aprendizado, sei que ele está em curso, mas já tem coisa acontecendo. Tem coisa rodando, né?

Então a questão é, como foi aplicado o conhecimento após o aprendizado? Mas eu tenho algumas perguntas auxiliares, se o aprendizado continua sendo avaliado, se após isso houve geração de novas hipóteses, se a análise foi ou está sendo realizada usando ferramentas, se está tendo profundidade nessas análises e se foram consideradas as evoluções de contextos ou projeções nesse mercado? Ou seja, então o contexto ele é dinâmico, ele vai mudando e se é considerado isso durante todo esse processo aí de análise, né? Do que está acontecendo.

00:28:08 Entrevistado

Então é o conhecimento. Eu acho que ele foi, né? Então ele foi. Foi conhecimento assim, eu acho que teve, teve se achou o caminho das pedras, sabe? Não, não chegou, mas agora eu acho que tem uma visão para onde ir, tá num contexto que está sempre mudando. O nosso medo é que uma vez definindo isso e o projeto acabando, que as coisas acabem com o projeto, sabe. como já não existe uma pressão, uma entrega final. Que o desenvolvimento e o conhecimento ele acabe não chegando no que ele tem que finalizar, sabe não chegando na, digamos assim, a gente precisa saber o que é necessário, até onde a gente consegue conhecer o nosso produto. O meu, assim, o meu, o meu e o do time. O medo é de que, uma vez não existindo mais uma pressão de projeto por trás, que isso morra.

Porque a questão econômica, bom, enfim. É nas empresas, ela é forte, né? Então, assim, se não tem uma entrega e um cliente pagando, é muitas coisas acabam sendo abandonadas e isso é um erro, né? Então, é um erro que a gente espera como, como engenharia, que não aconteça aqui que na verdade se use isso para aprimorar o produto e poder vender para um próximo cliente.

E as ferramentas utilizadas para essa análise, eu acho que foram mal aproveitadas. Eu acho que a gente tem muita ferramenta de análise de causa raiz e muitas que são conhecidíssimas a nível qualidade é e tudo isso que não foram colocadas, usadas corretamente e elas não foram usadas corretamente por puramente política da empresa. Então, na briga de que é minha culpa ou é sua culpa, é, ninguém pôde fazer uma análise bem-feita, porque digamos que não podia ser revelado quem era o culpado. Ou o culpado, ia ter que pagar, então melhor, a gente não se envolver tanto e isso eu acho que foi aí também um dos pontos falhos aonde essa parte da gestão entra para atrapalhar, algo que está sendo desenvolvido e um conhecimento que está sendo adquirido.

00:30:51 Entrevistador

O fator prazo, tempo impactou também nessa questão de análise profundidade?

00:30:59 Entrevistado

Sim, a questão prazo e tempo, ela, ela. Ela na verdade, assim ela, o prazo e tempo, ele veio para se chegar a uma conclusão, então, assim, o momento que você já não tinha mais tempo de análise, você teve que tirar uma solução, né? Então eu acho que ele veio nesse sentido, o que eu acho que foi o grande inimigo de todo esse processo foi a política empresarial.

00:31:33 Entrevistador

Entendi. Bom aí a outra questão é como era a participação e melhoria do conhecimento adquirida?

Eu vou ler também aos auxiliares. O conhecimento foi replicado sem questionamento para outras situações, houve debate, discussão, estudo para aplicação em outros contextos ou outras situações, durante esse caminho, né? Que está tendo agora? Até acredito que essa resposta seja mais Clara. Houve novos aprendizados?

Bom, eu vou ficar com essas perguntas aqui, depois eu leio as auxiliares restantes.

00:32:13 Entrevistado

Então, novos aprendizados, eu acho que aprendizado teve muito, sabe? De todos os lados, até da questão de. É bom, a questão técnica com certeza, né? Porque eu acho que quando é uma questão, ela é técnica e um aprendizado é técnico. Ele fica muito claro né? Você estuda, você tem, você tem todo um conhecimento que você vai adquirindo, né? Analisando num problema, eu acho que a nível organizacional também. Eu acho que foi um aprendizado, porque claramente a organização, interferiu de uma maneira negativamente com essa análise e com o aprendizado mesmo.

É por outro lado, o que eu acho interessante é que talvez seja algo que a indústria automobilística tenha de bem-feito e que a empresa tem uma certa cultura, é do lessons learning técnico. Então toda vez que um tipo de problema desse eles surgem, é, ele vai para uma para uma base de dados da empresa e quando surge um projeto esse tema, ele tem que ser analisado, então isso, de uma certa maneira, por a empresa ser uma empresa grande e ter essa gestão que também muitas vezes não fica tão claro, né? Em algumas empresas. Eu acredito que o Lessons learning ele fica, o grande risco aqui é de que o prazo do quando, por exemplo, assim, se você pega o lessons learning no início de um projeto e você tem que desenvolver e você não tem a base para desenvolver, você sabe que você tem, que isso pode acontecer um problema no seu produto e vocês têm que analisar, mas você não tem a base já pré analisada você vai sofrer a mesma coisa de novo. Então de novo, eu acho que é onde a empresa não pode parar o seu r and d, ele tem que ter um R&D à parte do seu r and d de projeto, desenvolvendo e aprimorando o produto.

Também não sei se eu respondi tudo que eu tinha que te responder

00:34:32 Entrevistador

Responder, respondeu, é aí. Essa questão de mudança de contexto, mudança de é... existe preocupação com isso? No projeto também, alguma questão estrutural, alguma questão de mercado? Isso não está contigo, como é que é?

00:34:52 Entrevistado

Isso hoje não está com um time de projeto, né? Então o time de projeto ele fica muito focado no que é a entrega final, né? Não só porque ele é um produto específico e conhecido. Eu acho que a nível de organização, sim, é. É claro, de que é. Hoje em dia, o futuro da indústria automobilística não está claro para ninguém, então tudo na verdade é tentativa não está claro qual vai ser o, se investe muito, né? Nos veículos elétricos, mas ninguém sabe se é isso mesmo, ninguém sabe qual que vai ser o estilo de venda dos veículos mais pra frente, se vão ser cada um tem o seu como é hoje, ou se vão ser grandes empresas que têm veículos e você aluga eles por um tempo, então o mercado ele é muito volátil até na questão de projeto, não indo agora para a parte tão técnica, mas a parte comercial, a gente sabe que nenhum dos projetos que a gente tem hoje em dia os volumes batem com os volumes, que são os volumes de nomeação. Então sempre o esperado, é muito, muito menos do que o que está sendo real, então assim é complexo.

Eu acho que agora a empresa tem que estar preparada para seguir a parte de r&d e infelizmente é um pouco jogar, apostar as fichas em um lado e tentar acreditar nesse lado, ter muito conhecimento do que realmente está acontecendo de estudos e está muito próximo das montadoras para você fazer pré desenvolvimento que eu acho que isso é um ponto que a empresa explorar e eu acho interessante essa maneira que lhes exploram. Então de tentar junto com a montadora, fazerem estudos que não são projetos, não são nada. São estudos que você lança juntos, né? Junto com a universidades e você empresta suas instalações e essa proximidade. Mas o mercado, não. O mercado hoje em dia, eu acho que da automobilística ele é uma caixinha de surpresa. Ninguém sabe o que que vai ser. Eu acho que todo mundo tem visibilidade de uns 5 anos para frente.

00:37:27 Entrevistador

Há análises que incentivam o segmento de novos caminhos e formas de pensamento, ou seja, na verdade, a primeira questão é se há análise e se isso pode, né? Se se existe, trava tipo ou não, podemos seguir novos caminhos como que é essa Liberdade dentro do projeto?

00:37:52 Entrevistado

E dentro do projeto ou dentro da empresa?

00:37:54 Entrevistador

Dentro do, a princípio eu estou falando dentro da experiência que a gente está falando.

00:37:59 Entrevistado

Tá? Então, dentro do projeto, em si, é. Eu acho que tem bastante abertura, sabe? É obviamente que quando você está num projeto, você tem um design freeze você já fica tecnicamente preso, quando você já tem um projeto que já tem um custo determinado, você também já está preso nele, então não te dá muita margem para investigações, né? E inovações, digamos assim. Mas uma coisa que eu vejo positiva na companhia, por um lado, é que ela na verdade tomou a decisão de não investir em tudo que é moda.

Então ela sabe que no hall dela, por exemplo, não é em desenvolvimento de condução autônoma, então veículos de autocontrole a das que a gente chama a das, mas a assistência à condução não é o da empresa, embora seja uma moda, não é o da empresa, ela não decidiu que não, para existir, o negócio dela é ar-condicionado, refrigeração, é motor, o negócio dela é carregadores de veículos. E o que eu acho interessante é que ela tem projetos internos para desenvolver novos produtos, então são produtos que são por investigação, podem ser que deem certo, pode ser que não. De qualquer maneira, como eles estão num segmento parecido, você pode trazer conhecimento para os projetos que você já está desenvolvendo, né? Então, por exemplo, a gente estuda ao mesmo tempo o carregador do veículo, e estuda ao mesmo tempo, ele wireless. Pode ser que o wireless nunca aconteça na vida real, mas com

certeza você está adquirindo conhecimento para transferir para um que não é wireless, né? Pro, pro é, já não me vem essa palavra em português no que você põe na tomada. Então nesse ponto, eu acho que a empresa em geral, ela tem essa visão, sabe? Eu a vejo de uma maneira positiva.

00:40:19 Entrevistador

Legal, e aí então, já seguindo nessa linha. Como é a cultura de aprendizado do da empresa, né? Então eu vou ler também algumas aqui, umas 3. As pessoas são estimuladas a troca de conhecimento, as pessoas se sentem confortáveis em trocar e compartilhar conhecimento. As pessoas se sentem confortáveis em questionar os conhecimentos em voga?

00:40:46 Entrevistado

Eu te diria que sim, é o que eu, o meu. Isso é feeling, tá? É não, eu acho que as pessoas, elas estão. Eu acho que a nível de projeto e a nível de engenharia existe uma abertura muito grande para escutar qualquer um que que esteja falando algo coerente, né? Uma coisa que eu acho muito interessante, porque eu já tive experiência em que as pessoas. Vinham com ideias, mas eram ideias. Entendeu? Eram ideias, não eram conhecimento, entendeu? Uma coisa? Você é propor algo baseado num conhecimento e é diferente de uma ideia que alguém teve uma ideia, né? Então eu acho que isso é muito legal. A empresa, eu acho que ela promove isso, ela escuta, ela dá abertura para você provar, por um outro lado que eu vejo que é o ponto, esse é o ponto forte, né? Então que ela dá essa abertura, então você pode falar o que você pensa, você pode propor, você pode, eu acredito que até testar o que você está propondo, mas eu não sei o quanto que isso é, digamos guardado sabe? esse conhecimento, porque se você propõe algo interessante, se você pode testar, mas por se alguma razão você não pode implementar, e se essa pessoa sai e vai para uma outra empresa, eu não sei se isso ficou registrado, sabe? E aí esse conhecimento se perde.

Então eu acho que a empresa está gerando muito conhecimento, muita coisa boa, só que ela tem uma rotatividade muito grande também. Por outro lado, são pessoas novas, então assim, você sabe que o primeiro emprego, seu primeiro emprego, nunca é um salário perfeito,

quando você já tem um segundo emprego, seu salário é melhor, então acontece muitas pessoas saírem, e o que eu vejo que a empresa precisa se esforçar em reter esse conhecimento que ela conseguiu se uma pessoa sai, entendeu?

E ela não. Eu não vejo que ela tenha uma iniciativa nesse sentido, há espaço para o contraditório e visões diferentes, eu acho que há espaço, eu acho que há espaço, há espaço de uma boa maneira, né? Essa, essa empresa eu acho que tem um espaço e é é produtivo. Eu acho, de uma maneira produtiva. Eu não sei se é porque o contexto é muito novo, então assim ninguém é dono da verdade, né? Então a gente pode dizer que, digamos assim, que a pessoa que está montando um componente numa PCB, ela pode ter mais conhecimento do que o chefe dela. Então, e ela é escutada, sabe, é muitas vezes óbvio que isso não é de uma maneira tão rápida, porque sempre tem o prazo, o prazo e custo, prazo e custo, prazo e custo, mas eu acho que sim. Eu acho que tem uma abertura. Eu acho que as pessoas escutam umas às outras.

As pessoas brigam muito umas com as outras, então, na verdade, assim, briga de uma maneira, até que de uma certa maneira construtiva, né? É, tem discussões não amistosas que, no final, acabam sendo construtivas. Entendeu? Por que no final, você acaba brigando, brigando, brigando, você escala, chega no, chega numa hora que como nem todo mundo é 100% dono da razão, a coisa desce de uma maneira boa, sabe?

Então eu acho que sim, eu acho que a empresa, ela de uma certa maneira, como é tudo muito novo, ela propõe, ela deixa que as pessoas se expressem de uma maneira real, sabe do que elas estão sentindo, do que elas querem e outra coisa positiva também, que eu vejo é que tudo que sai muito não é ideia, é tudo realmente está precisando, sabe? Eu não sei se se está tão carente do que do que está precisando, que tudo o que as pessoas falam tem sentido ou se realmente as pessoas fazem propostas boas e essas propostas são bem-vistas, está?

00:45:23 Entrevistador

Últimas perguntas, aqui é se há espaço para errar, se há espaço para autocrítica, se há espaço para apresentar e reconhecer os erros, se o ambiente sofre muita pressão por resultado e se esse ambiente limita essa exposição de erro. Ou seja, se as pessoas se sentem confortáveis em errar e expor o que erraram e se a questão de políticas de remuneração e etecetera, ou própria questão da imagem pessoal, ela é muito afetada pela questão do erro?

00:45:59 Entrevistado

Na cultura hoje dessa empresa não. Eu acho que eles são bem abertos a esse do erro, sabe? É as pessoas assim, é uma das primeiras vezes que eu vejo as pessoas falarem que "eu não sei, eu não posso falar porque eu não sei", sabe? As pessoas não têm esse medo de falar, "eu não. Eu não posso falar porque eu realmente não sei, eu tenho que testar., eu tenho que analisar, eu tenho que estudar", então isso eu acho que é algo também positivo né? isso quer dizer que a empresa deixa as pessoas não saberem né?

A parte de erros, na verdade, eu acho que os erros, eles acontecem e assim também não vejo um enfoque tão grande sabe? em quem está errando, eu acho que inclusive a empresa anda fazendo alguns discursos de mostrar o erro e não ocultar erros porque é na verdade, o primeiro produto que foi feito nessa empresa acabou tendo o recall e o cliente cortou produção, então assim, na verdade, muito pelo contrário, se está fomentando, que "se você errar, que você diga, eu errei".

00:47:26 Entrevistador

Mas você lá no começo tinha dito que o pessoal teve alguma limitação, dizer alguma coisa e tal.

00:47:33 Entrevistado

Sim, isto foi. Isso foi entre companhias. Tá? Então entre companhias assim, por exemplo, eu, dentro da minha empresa, porque nós só, digamos assim, que são 2 companhias diferentes fazendo um produto só, sendo a mesma empresa. Então dentro da minha empresa, dentro do meu quadrado, eu tenho essa Liberdade. Só que eu não tenho a Liberdade para falar para o do outro que eu errei, entendeu? Porque senão ele vai me cobrar, sabe? E ficou isso existe, isso está acontecendo muito dentro da empresa, sabe? Então, são 2 segmentos que um vende um produto para o outro, então, dentro desse meu segmento, que é o segmento eletrônico, eu acho que tem isso de você falar, mas em comunicar para o para o da frente já tem uma

certa, já tem um certo problema, entendeu? Porque a empresa não é a mesma, embora ela tenha o mesmo nome, ela tem CEOs diferentes, então a cultura é diferente. dentro da mesma empresa. São Business, Unities totalmente diferente.

00:48:38 Entrevistador

Bom, então é isso. A gente termina aqui. Queria agradecer as explicações. Acho que a gente passou por todas as perguntas e muito bom, muito obrigado.

00:48:53 Entrevistado

Eu que agradeço, está bom.

APENDICE D – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTADO II

00:00:00 Entrevistador

Pronto, gravando. Essa entrevista Visa levantar informações para minha dissertação de mestrado e eventuais publicações que dela possam ser derivadas. Você autoriza a utilização dos dados da entrevista para publicação, entendendo que sua confidencialidade e de terceiros como pessoas, empresas, estará preservada?

00:00:22 Entrevistado

Sim.

00:00:24 Entrevistador

Qual que é a sua idade?

00:00:27 Entrevistado

34 anos.

00:00:29 Entrevistador

Tempo de experiência, formação e atividade profissional que executa hoje.

00:00:35 Entrevistado

Eu trabalho com TI, é a mais de 15 anos. Sou formado em análise e desenvolvimento de sistemas. E eu estou na mesma empresa, né? Eu comecei em uma das maiores fábricas de software, digamos assim, da América Latina, né? E fiquei um tempo lá, e agora estou há 10 anos nesta que é minha atual empresa.

00:01:10 Entrevistador

Certo, a sua atividade lhe permite contato com pessoas e equipes dentro da organização, a ponto de lhe permitir conhecer a cultura da empresa?

00:01:21 Entrevistado

Sim, bastante, porque a TI é um departamento que tá basicamente relacionado a todos os departamentos, por que a gente, digamos assim, a gente presta serviço pra todos os departamentos da fábrica.

00:01:37 Entrevistador

Bacana, sua posição lhe permite influenciar de alguma forma o comportamento das pessoas e resultados organizacionais de nível estratégico?

00:01:46 Entrevistado

Sim, com certeza, porque o setor, além de fornecer uma infraestrutura adequada para que a fábrica funcione, né, digamos assim, tecnologicamente com o sistema, com sistemas de rede, redundância, etcetera, a gente também fornece a parte de inteligência, que é a parte dos indicadores que é o BI, etcetera.

00:02:18 Entrevistado

E a gente fornecendo essa parte de indicadores, né? Como BI, por exemplo, a gente acaba, com certeza, influenciando ainda nas tomadas de decisões. e estratégicas da empresa,

00:02:33 Entrevistador

Bacana e quantos funcionários em média tem na empresa?

00:02:38 Entrevistado

A empresa tem do total, em média, 150 funcionários. É considerada uma empresa, uma fábrica, uma empresa pequena, né? É sendo 100 de produção e 50 de administrativos.

00:02:53 Entrevistador

Certo, então eu gostaria que você descrevesse alguma decisão importante que foi tomada em sua trajetória, que tenha sido um empreendimento inédito, onde não havia experiência sua, da equipe, e da empresa no tema em questão, né, que vocês estavam resolvendo ali, naquele trabalho e essa experiência precisa ter gerado um grande aprendizado para você, organização ou equipe.

00:03:20 Entrevistado

Bom, é ao longo dos 10 anos que eu trabalho na empresa, tivemos muitas experiências relacionadas a minha área e algumas outras áreas. Porque a gente trabalha com arquitetura de solução, desenvolvendo customizações e BI como eu disse antes, né? Para tomada de decisões e uma bem marcante, é... aconteceram diversas situações, né? Mas uma que ficou marcada para mim foi a implantação de uma ferramenta de gestão de projetos baseadas no scrum, que é uma metodologia ágil de desenvolvimento para fábrica no total. Porque é o seguinte, a gente estava com um problema, né? Qual que é esse problema? é a demora no processo de comunicação dos departamentos da fábrica. Então é a fábrica, ela é integrada entre vários departamentos, nós temos o departamento comercial, o departamento de compras, o departamento de qualidade financeiro.

E o que acontece é muitos departamentos dependem do término, da execução de processos, de outros departamentos e a comunicação disso tudo estava muito lenta, porque muitos departamentos tinham que ficar ligando para outros departamentos para saber se o status estava concluído ou não. Para poder continuar com outros processos e essa comunicação era feita via WhatsApp, e-mail ou telefone, como eu disse, mas isso acabava causando uma lentidão enorme na fábrica, né? E a solução que eu pensei para resolver isso seria centralizar o status dos processos de todos os departamentos num único lugar, numa única ferramenta.

E foi aí que eu implantei uma ferramenta, que é essa ferramenta que eu estava falando no início, é uma ferramenta muito interessante. E aí, a consequência disso é que todo mundo começou a controlar seus processos dentro dessa ferramenta, então a visão do que estava concluído ou não para poder começar uma nova etapa estava muito mais simples e rápida, então a gente teve um ganho de performance muito grande na empresa por causa dessa implantação desse software, né?

00:06:01 Entrevistador

Sim. E o que que você considera que foi o principal aprendizado para a companhia assim desse trabalho?

00:06:11 Entrevistado

É o principal aprendizado, foi que a comunicação é extremamente importante, né? Dos departamentos, então esse alinhamento dos processos? Ele é extremamente importante e a comunicação não estava sendo muito boa, né? Então, que que estava ocorrendo de consequência, assim de coisa que estava causando prejuízo para a fábrica, é porque assim, muitos processos, as pessoas acabam ficando no escuro entre aspas, sabe? Muitas vezes, por exemplo, eu vou dar um exemplo bem prático, né? O pessoal do comercial. Eles dependem, por exemplo, do estoque e da qualidade para poder fazer os pedidos, a qualidade tem que aprovar o saldo que tá no estoque, se aquele estoque tá bom ou não, e aí, muitas vezes o comercial não sabia se aquele produto estava aprovado ou não, Se estava OK pra poder fazer o pedido ou não, e muitas vezes tinha que ficar ligando, tinha que ficar vendo o e-mail, não sabia se aquele status estava concluído da parte da compra, da matéria-prima e da parte da qualidade, e causava uma lentidão enorme. Isso acabava gerando um prejuízo lá na ponta, com o pessoal do departamento do financeiro. Porque o pessoal do departamento do financeiro, eles fazem operações com os bancos que têm hora para de término, né? Até as 4:00, por exemplo, então, muitas vezes, o departamento financeiro não conseguiria fazer todas as operações que tinha que fazer no dia por causa da lentidão do comercial. E com isso, acabávamos não pagando algumas contas que eram essenciais, gerando juros e aí acabava tendo um prejuízo financeiro por causa de comunicação.

00:07:59 Entrevistador

O que você entregou foi um sistema, né? O Scrum, foi utilizado para o desenvolvimento do sistema ou foi algo implantado na companhia como um todo?

00:08:09 Entrevistado

Esse sistema todos os processos de todos os departamentos, estavam centralizados de forma transparente ali na ferramenta, então, todos os processos, por exemplo, de compras de qualidade, de estoque, estavam tudo ali. Então a pessoa não precisava ficar ligando, não precisava ficar recebendo e-mail, era só entrar na ferramenta e ver se estava concluído para poder começar o processo dela. Então isso acabou gerando uma enorme eficiência nos processos da fábrica como um todo, né?

00:08:43 Entrevistador

Tá. Entendi, bom, e aí para desenvolvimento, né? Desse sistema, desse trabalho, foi gerada alguma hipótese? Por exemplo, alguma que você por exemplo, requisitos ou coisas que você tinha que tentar validar no decorrer do trabalho e tal? Como que foi esse processo de geração dessas hipóteses?

00:09:12 Entrevistado

Bom, primeiro eu percebi que estava tendo um problema, que era comunicação, aí eu pensei, qual que é a melhor forma de todo mundo estar alinhado no mesmo patamar de comunicação dos processos da empresa? Aí eu, através de pesquisas, pensei em outras soluções também, mas eu achei que a melhor solução seria esse software, né? Então a minha hipótese é que se todo mundo centraliza as informações dos processos num único lugar, essa informação seria mais rápida e foi o que aconteceu.

Após a implantação desse software, o que acontece, teve uma resistência por parte dos funcionários. O que eu percebi, foi que o principal motivo, é que eles tinham medo de usar a ferramenta e errar alguma coisa, o segundo era como eles não tinham essa prática, como era uma coisa a mais na rotina deles, não estavam incorporadas na rotina deles, eles ficaram bastante resistentes, né? Mas com o tempo eles foram usando e foram percebendo o benefício daquilo. E aí a gente pode ver como foi bom para fábrica essa solução

00:10:31 Entrevistador

No decorrer do projeto, do trabalho, do desenvolvimento, teve alguma coisa que você acreditava que era verdade e que você imaginava que que daria certo e que não deu?

00:10:48 Entrevistado

Ó, olha, eu acreditava, é... eu não sabia que lidar com pessoas, como é que eu posso dizer? Lidar com pessoas é mais difícil do que eu imaginava. Um exemplo disso foi a resistência que as pessoas levaram em usar essa ferramenta que eu não estava prevendo. Então isso foi uma dificuldade que a gente encontrou nesse projeto. E assim, depois de tudo isso, eu tive uma experiência enorme, né? Como lidar com pessoas como incentivar e demonstrar para elas o sentido daquilo que eu acho que o grande problema, é que muitas pessoas não estavam vendo o sentido naquilo ainda. Até a gente mostrar e a pessoa ver na prática o ganho de tempo que a gente ganhava com a ferramenta.

00:11:41 Entrevistador

E como que foi o processo de validação disso? Você basicamente, pelo que eu imagino, você desenvolveu o sistema e colocou as pessoas para usarem, foi mais ou menos assim? foi prático esse processo de validação é isso?

00:11:58 Entrevistado

É, foi bem prático, né? Eu não desenvolvi o sistema, é um sistema pronto, a gente implantou o sistema, que não teve muitas dificuldades na implantação também porque é um sistema bem simples, é um sistema web e a gente já implantou e já começamos a usar em produção mesmo, né? Então não teve aquele tempo de teste de base, de homologação, nem nada, a gente já começou na prática mesmo.

00:12:26 Entrevistador

Em algum momento houve dúvida sua ou das pessoas em relação a que esse conhecimento, esse trabalho, resolveria o problema da companhia?

00:12:43 Entrevistado

Sim, houve muitos questionamentos, inclusive da diretoria, né? Pois havia um custo a mais que a gente não estava prevendo para isso e das pessoas também, que algumas pessoas ainda não conseguiam entender o sentido daquilo, como eu disse, né? Teve aquela, uma certa parte de resistência das pessoas, justamente por não acreditar que um simples software resolveria o problema, né? Que era grave para fábrica.

00:13:17 Entrevistador

Tá, e quais que foram os resultados obtidos pela implantação do sistema?

00:13:26 Entrevistado

A gente conseguiu uma eficiência enorme, né? Eu diria 15% de eficiência em todos os processos da empresa, o financeiro, o departamento financeiro que não conseguia fazer todas as operações do dia com o horário dos bancos, conseguiu começar a fazer todas as operações, então a gente teve, a gente conseguiu ser muito palpável, né? O ganho que a gente teve com essa ferramenta. Então foi isso, né? Quando a gente tinha um problema, né? Porque o financeiro, por exemplo, não conseguia fazer todas as operações, quando a gente viu que

depois da implantação do software, o financeiro conseguiu fazer todas as operações e os setores não tinha tantos atritos mais e a comunicação começou a ser bem melhor. Aí a gente percebeu o ganho que a gente teve com essa ferramenta.

00:14:31 Entrevistador

E você, ou a companhia, ou as pessoas sentiram confiança na atribuição do resultado? que significa isso, que sentiram confiança de que realmente esta solução resolveu aquele problema em si, que essa era a causa.

00:14:49 Entrevistado

Com certeza. Com certeza é a prova disso é que teve um dia que por um motivo, o servidor desse software que é web ficou fora do ar, as pessoas sentiram muita falta dele, né? Elas perceberam o quanto ele era importante no dia a dia de todo mundo.

00:15:14 Entrevistador

Bom, você já me respondeu algumas perguntas, por exemplo, como garante que as ações surtiram o efeito desejado? Esse exemplo é uma forma, né? De garantir isso? Existe outras formas que você entende que garantem que essas ações surtiram esse efeito?

00:15:33 Entrevistado

Ah, com certeza. A diminuição de hora extra, por exemplo. O pessoal que tinha que ficar até mais tarde fazendo operações, muitas operações hoje em dia não precisam ficar. Então assim a gente ganhou muito. É como é que eu posso dizer? Muitos benefícios com a implantação das ferramentas. Primeiro, a gente deixou de pagar alguns juros por conta de não pagar algumas dívidas, não contas com os fornecedores por questão de não dar tempo, de fazer todas as operações bancárias. Então a gente já ganhou, né? Aí, né? E também em hora extra,

então a gente teve um ganho palpável aí em questão de valor. Mesmo na implantação dessa ferramenta, fora outros ganhos, né?

00:16:20 Entrevistador

Existe possibilidade do resultado ser devido a outros motivos ou é possível atribuir um resultado a fatores externos a esse projeto, essa sua entrega?

00:16:32 Entrevistado

Eu Acredito que não. Eu Acredito que não.

00:16:39 Entrevistador

É como que você enxerga o contexto em que foi realizado este aprendizado?

Eu vou trazer algumas perguntas auxiliares aqui, esse aprendizado, ele está ligado a questões técnicas? Houve aprendizado em relações a questões não técnicas? Há preocupação em relação ao contexto em que ele foi aplicado?

Eu vou ficar com essas 3 por enquanto, e depois eu falo de outras 3 auxiliares.

00:17:11 Entrevistado

Eu Acredito que, eu acredito que não seja uma questão técnica, porque a parte técnica, os setores, os funcionários de todos os departamentos são muito competentes. Eles sabem executar os seus processos com eficiência, né? Eu acho que a grande problema que estava ocorrendo mesmo era em relação à comunicação. E a comunicação a meu ver não é uma parte técnica, né?

00:17:39 Entrevistador

Então, é possível nesse trabalho atribuir o resultado a questões que não são técnicas meramente, né? Que não é só a aplicação do sistema, né? Até como você disse essa questão da resistência das pessoas e tal da participação, acabou que as pessoas entenderam a importância disso, a importância de enxergar e de transitar a informação. É isso que eu estou entendendo.

00:18:07 Entrevistado

Exatamente, exatamente.

00:18:10 Entrevistador

Existe estímulo para a profundidade crítica? Deixa-me só tentar explorar as outras questões pra isso aqui ficar clara.

Para a geração de hipóteses, foi considerado o contexto? se foram avaliadas questões culturais, estruturas de poder e impacto político?

Quando eu falo se existe estímulo para a profundidade crítica, se as pessoas ou você ou todos os participantes do projeto conseguiram analisar as necessidades e tal, enxergar isso com profundidade e com crítica em relação a todo o contexto?

Então, por exemplo, para gerar hipótese. Se foi considerado o contexto e se foi avaliada questões culturais da própria empresa, as estruturas de poder da empresa, ou seja, às vezes uma pessoa queria ou não queria, podia ou não podia, às vezes isso geraria algum impacto político do negócio. Como que foi isso?

00:19:09 Entrevistado

Sim, com certeza, né? É por ser uma empresa familiar também, então a gente teve alguns problemas na parte hierárquica também, né? Por exemplo, a gente estava começando a ter muitos atritos entre os departamentos por questões de cobranças, né? Então, como as pessoas não estavam sendo muito transparentes que é um dos valores da empresa, então é

algumas pessoas acabavam levando às vezes para o pessoal e não profissional. Essa cobrança dos departamentos e relações aos outros departamentos, porque está tudo integrado. Né? Então é uma pessoa, por exemplo, do comercial, ligava pra qualidade cobrando, "e aí já fez a qualidade desse produto?", "Ele já tá liberado?" e aí é o pessoal da qualidade, é, acabava enxergando aquilo como uma cobrança e acabava gerando muitos atritos, né? Isso é só um exemplo, mas isso também ocorria em outros departamentos.

Então esse software também foi uma forma de melhorar isso porque acabou não tendo essa parte desgastante, né? De um departamento ficar cobrando o outro, simplesmente as pessoas sabiam que tinham que fazer o processo delas e atualizar o processo delas, o status do processo delas no software, né? Para que outras enxergassem, então, acabou melhorando nisso daí.

00:20:47 Entrevistador

Bom, é agora falando então de uma rotina pós esse aprendizado, né?

Como foi aplicado o conhecimento após o aprendizado?

Eu vou ler as questões auxiliares, tá? Se esse aprendizado continua sendo avaliado? O que que significa, se as pessoas continuaram se questionando em relação à comunicação em relação à gestão do próprio sistema etc.? Se houve geração de novas hipóteses, novas ideias ou novas coisas que pudessem ser implantadas para melhoria?

Se a análise foi realizada? Dessas novas ideias, né... com profundidade?

E se foram consideradas as evoluções de contextos ou projeções? que isso significa, é se no decorrer do caminho, as mudanças que ocorriam no próprio negócio, ou as ideias do que iriam acontecer com o negócio daqui para frente foram consideradas ou agregadas em novas ideias ou novas aplicações? Disso que que a gente está falando aqui?

00:22:06 Entrevistado

Então é após, né? É implantação do software e quando as pessoas acabaram se incorporando, como parte da rotina delas, né? Isso passou a ser natural, né? E aí o grande problema é que a

gente tinha, ele foi resolvido de fato, né, que o programa inicial era a comunicação dos departamentos e os prejuízos financeiros. Por quantas superações bancárias, esse era o problema resumido, né? E isso foi resolvido de fato, entendeu? Então em relação a isso, não teve mais nenhuma demanda, né? Na fábrica para a solução desses problemas, questionamentos não houve também, simplesmente as pessoas começaram a incorporar como parte da rotina delas e até hoje é fluído agora essa parte da comunicação.

00:23:13 Entrevistador

Tá, e aí? A próxima pergunta é, como era a participação e a melhoria do conhecimento adquirido?

Eu vou também mais algumas aqui, mas eu vou lendo aos pouquinhos, tá? Primeiro eu falo umas 3 e depois vou falando as outras.

O conhecimento foi replicado sem condicionamento em outras situações ou, ou seja, houve outras situações, outras áreas, outros, houve uma expansão disso em que isso foi replicado, né? Sem nenhum problema, sem nenhuma questão? Houve debate, discussões, estudos para aplicação em outros contextos ou situações? E se houve novos aprendizados provenientes disso?

00:23:59 Entrevistado

É, no caso, é a ferramenta é usada por todos os departamentos, né? Então não existiu uma necessidade de aplicação em outra área, porque a empresa ao todo, todos os funcionários têm um login e todos os funcionários usam a ferramenta. É, qual foi a outra pergunta que você....

00:24:22 Entrevistador

Fez mais debate ou discussão sobre isso? Se houve novos aprendizados?

00:24:26 Entrevistado

O debate e discussão sobre isso, não, não teve muito, o que teve., como eu disse, foi uma resistência mesmo no início, de usar a ferramenta, mesmo porque as pessoas enxergavam aquilo como se fosse, digamos assim, um trabalho a mais que elas tinham que fazer na rotina delas e que tomaria mais tempo ainda depois que elas perceberam que, na verdade, esse trabalho a mais reduziria o tempo delas, tanto é que elas pararam de fazer hora extras ou diminuiram bastante as horas extras.

00:25:06 Entrevistador

Há análise sobre as decisões tomadas? As análises, são técnicas? As análises consideram contexto e estrutura, análise que incentiva o segmento de novos caminhos e formas de pensamento? Aqui eu estou questionando se no decorrer do caminho, a gente ainda tá falando sobre novas ideias e etc? Se existe alguma outra coisa, algum outro pensamento de novos caminhos ou não? Está tá atendendo a necessidade mesmo e não tem nenhum questionamento sobre? por aí, vai....

00:25:48 Entrevistado

Não, eu diria que não. Eu diria que assim sempre tem coisas para melhorar, né? Eu acho que o que poderia melhorar, por exemplo, seria entregar mais treinamentos sobre comunicação e convivência harmoniosa e tudo mais, mas a princípio, não. A gente acha que realmente foi resolvido aí o problema que a gente tinha.

00:26:20 Entrevistador

Se considera políticas, organizacionais, concorrência, mercado público? Ou melhor, eu ainda aqui estou falando de questões de poder e, etecetera, né? Se há questionamento disso aí, seja externo, seja interno, seja de mercado, de público ou a gente pode extrapolar novas tecnologias, outras questões, outras coisas que poderiam contribuir ou ser mais rápidas e etecetera?

00:26:56 Entrevistado

Relacionados a esse tema, não. Graças a Deus esse tema não.

00:27:01 Entrevistador

Aí, aqui eu vou para as últimas perguntas, tá?

Como que é a cultura de aprendizagem no local em que houve este aprendizado? Aí as questões auxiliares, as pessoas são estimuladas a trocas de conhecimento. As pessoas se sentem confortáveis e trocar e compartilhar conhecimento? As pessoas se sentem confortáveis em questionar os conhecimentos em voga?

00:27:28 Entrevistado

Não, na verdade isso é um problema muito grave, né? Que tá sendo melhorado, mas as pessoas, elas têm aquela cultura que a gente via muito no passado, que os funcionários têm medo de compartilhar as informações e alguém que adquira essas informações desse funcionário, tome o lugar dela, né? Deixa-me te explicar melhor.

Muitos funcionários pensam que se eles passarem o conhecimento que eles têm para outras pessoas, eles passam a ser descartáveis, né? Então isso é uma coisa muito grave que acontece na cultura da empresa e que tem muito ainda.

É, qual foi a outra pergunta?

00:28:22 Entrevistador

É, então a gente falou sobre se sentir confortável sobre estímulo de troca de conhecimento e tal, se responde.

00:28:27 Entrevistado

Ah, então estímulo de troca de conhecimento, é isso. Mas isso está mudando como o tempo, eu vejo que as pessoas estão percebendo cada vez mais que compartilhando o conhecimento delas, elas não ficam ameaçadas e sim menos sobrecarregadas porque mais pessoas podem acabar ajudando essa pessoa, né? Então está tendo menos centralização, né? E menos sobrecarga de trabalho.

00:28:55 Entrevistador

E sobre questionar os conhecimentos em voga, sobre questionar aquilo que se acredita ser certo no ambiente de trabalho?

00:29:04 Entrevistado

Também há um medo, né? Um medo de fazer esses questionamentos, essas críticas e de repente ser malvistas pelos gestores e diretoria.

00:29:15 Entrevistador

Há espaço para o contraditório e visões diferentes?

00:29:23 Entrevistado

Ah. Sim, sim, apesar das pessoas terem esse medo, a empresa sempre se mostrou, principalmente diretoria, né? Sempre teve as portas muito abertas para novas ideias, novas soluções.

Todas as vezes que eu quis implantar um sistema novo, quis implantar uma melhoria. Quis fazer alguma queixa ou ser contraditório com alguma decisão da própria empresa, eu sempre fui ouvido, no mínimo, sempre me deram ouvidos.

00:29:59 Entrevistador

Há espaço para errar?

00:30:01 Entrevistado

Sim com certeza, há espaço para errar, sim, dependendo do erro, né? Se o erro for muito grave, realmente a empresa, não tolera, né? Mas esses erros graves são mais relacionados a falta de conduta e não a parte técnica em si, com a parte técnica, a empresa é bem tolerante.

00:30:35 Entrevistador

Há espaço para apresentar e reconhecer erros?

00:30:41 Entrevistado

Sim.

00:30:43 Entrevistador

As pessoas se sentem confortáveis para apresentar e reconhecer erros?

00:30:48 Entrevistado

Não.

00:30:50 Entrevistado

Apesar da empresa ser aberta a ouvir questionamentos, né? Como eu disse, eu percebo que muitas pessoas ainda têm um receio, um medo de poder falar o que pensa e expressar,

00:31:05 Entrevistador

Por que isso acontece?

00:31:09 Entrevistado

Com medo de ser malvisto pelos gestores ou diretoria e ser mandado embora.

00:31:20 Entrevistador

O ambiente sofre Extrema pressão por resultados?

00:31:27 Entrevistado

Extrema pressão.... Eu diria que sim, sofre pressão por resultados, sim, eu só não diria extrema.

00:31:37 Entrevistador

Assim, a ponto de limitar pensamento, a ponto de limitar crítica, a ponto de a pessoa ficar só focada em número e não pensar no processo e não pensar em algo além disso?

00:31:57 Entrevistado

Ah, eu diria que sim, né? Que sim, é o exemplo disso, é nosso problema inicial, né? Que estava relacionado ao financeiro, que tem que fazer as operações. e a gente precisa de dinheiro todos os dias, bastante dinheiro para poder pagar as contas dos fornecedores, né? E então isso acaba gerando uma pressão muito grande para todo mundo ter que a qualquer custo, a qualquer custo, não, mas a todo momento fazer seu trabalho, né? Porque muitas vezes acaba não sobrando muito tempo pra ver questionamentos ou até mesmo mudanças.

00:32:41 Entrevistador

Bom, eu acho que essa pergunta está repetida, não é? Se o ambiente limita a exposição de erro. Acredito que você respondeu, né? Que é se existe espaço e que as pessoas têm os seus medos em relação a como será vista etc.

00:32:59 Entrevistador

Bom, a gente termina aqui a nossa entrevista.

00:33:04 Entrevistado

Agradeço muito.

00:33:07 Entrevistador

Eu queria agradecer primeiramente, não é? Queria agradecer, dizer que contribuiu bastante e qualquer coisa estamos aí.

00:33:17 Entrevistado

OK? Estou sempre à disposição. Um abraço.

00:33:20 Entrevistador

Obrigado.

APENDICE E – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTADO III

00:00:00 Entrevistador

Estou gravando, tá? Essa entrevista, visa levantar informações para a minha dissertação de mestrado e eventuais publicações que dela possam ser derivadas. Você autoriza a utilizar os dados da entrevista para publicação, entendendo que sua confidencialidade de terceiros, como pessoas e empresas, estará preservada?

00:00:21 Entrevistado

Sim.

00:00:23 Entrevistador

É quantos anos você tem?

00:00:26 Entrevistado

51.

00:00:28 Entrevistador

Tempo de experiência, formação e atividade profissional que executa hoje.

00:00:34 Entrevistado

Bom, tempo de experiência, tem... Comecei a trabalhar muito cedo, né? 14 anos, então tenho aí 36 anos mais ou menos.

Experiência, né? Então da graduação em tecnologia de processos. Mas com especialização em melhoria contínua e pós-graduação em administração hospitalar. Hoje eu atuo como consultor independente, né? Tenho uma empresa de consultoria e firmo parcerias com outras empresas maiores, né? Porque eu não tenho expressão no mercado, mas faço parceria com outras empresas de consultoria.

00:01:17 Entrevistador

Bacana, a sua atividade lhe permite contato com pessoas e equipe dentro de organizações, a ponto de lhe permitir conhecer a cultura da empresa?

00:01:27 Entrevistado

Sim.

00:01:30 Entrevistador

Sua posição lhe permite influenciar de alguma forma o comportamento das pessoas e resultados organizacionais de nível estratégico?

00:01:38 Entrevistado

Sim.

00:01:40 Entrevistador

Quantos funcionários, em média, nas empresas que você executa suas atividades?

00:01:46 Entrevistado

Olhe em média, 2000 funcionários.

00:01:55 Entrevistador

Aí é, eu gostaria que você então descrevesse alguma decisão importante que foi tomada em sua trajetória em algum projeto, em algum trabalho, algo que você tenha vivenciado que tenha sido um empreendimento inédito, onde não havia experiência sua, da equipe ou da

empresa no tema em questão, essa experiência precisa ter gerado um grande aprendizado para você, para a organização ou para o time.

00:02:22 Entrevistado

Olha uma experiência marcante, foi quando eu decidi sair da indústria, onde eu era funcionário CLT, onde eu me formei praticamente, né? Eu comecei muito cedo, como eu falei para você aí e na época da faculdade eu optei... Eu já trabalhava, tinha um emprego até que relativamente estável, bom e eu decidi sair e fazer o estágio, porque era uma empresa grande. Era uma empresa grande multinacional e tal, então eu larguei o trabalho, fui fazer o estágio, inclusive com um decréscimo de salário, tudo, mas foi uma opção e nessa empresa eu fiquei 15 anos por lá eu estudei o Lean. Toda a minha formação de Lean, é claro que a gente continua estudando a vida toda, né? Mas foi lá a minha base de linha desde 1998. Lá me formei em seis sigma e toda a minha bagagem de melhoria contínua foi lá, lá. Foi na época que eu fiz a faculdade. Até que eu assumi, não fiz parte, né? Do escritório interno de melhoria contínua, era uma consultoria interna, era uma empresa de manufatura, fabricava elementos e motores, rolamentos, tudo mais. Então, linhas de produção, linha de produção básico e toda essa metodologia que a gente, que eu estudei de melhoria contínua, então tanto o Lean quanto o seis sigma se encaixavam muito bem numa linha de produção, né? E eu fiquei muito tempo lá, a minha curva de crescimento se estabilizou, né.... porque, pô, você está muito tempo no local, está muito tempo estudando. Você conhece? Então aqui é muito. É... Estava numa zona de conforto, muito tranquila, mas o nível de crescimento era pequeno, e eu decidi sair, eu recebi um convite para trabalhar numa empresa de consultoria, decidi sair por 2 motivos, né? Primeiro essa curva de crescimento não estava legal e eu queria saber como é que essa metodologia funcionava em outros segmentos, né? Porque uma linha de produção estava tranquilo, né? Eu queria saber como é que funcionava outro segmento dele, então eu saí.

Essa empresa de consultoria me chamou. Falava-se muito de seis sigma, né? E aí o mercado estavam querendo incorporar o Lean, o que hoje a gente conhece como Lean Seis Sigma, nem sempre foi assim, uma coisa era uma coisa, e outra coisa era outra coisa, né? O mercado estava querendo incorporar o Lean no Seis Sigma e ela sabia que eu trabalhava muito com o

Lean. Então eu fui para essa empresa de consultoria pra levar o Lean, incorporar com o Seis Sigma. O primeiro trabalho que eu fui fazer era sobre Lean, eu falei, "Ah, tá tranquilo, Lean eu conheço, né?" Só que era sobre Lean numa empresa de telecomunicações, um outro segmento completamente diferente. Não tinha linha de produção, não tinha os produtos eu não conseguia enxergar. Então foi uma experiência muito desafiadora para mim na época, e para a empresa também, porque não era comum, não era comum a gente aplicar essa metodologia, com sucesso em áreas transnacionais, em serviços. Era muito cartesiano na indústria, na linha de produção, né? Mas saiu da linha de produção, o mercado como um todo sofria. Foi muito desafiador para mim, né?

Então eu me apanhei muito no método, na condução do método e para a empresa também. Para a empresa também foi um desafio muito grande e acabou deixando um legado, foi inovador tudo aquilo que nós fizemos naquele período, eles trabalharam com isso, trabalharam com isso durante muito tempo. Foi a base para o projeto de melhoria, uma cultura de melhoria nessa empresa aí, né?

00:06:29 Entrevistador

Então, a empresa não tinha uma cultura Lean, não tinha uma iniciativa Lean?

00:06:35 Entrevistado

Não, tinha seis sigma, mas Lean não.

00:06:36 Entrevistador

E para a condução desse trabalho, né? Eu vou. Eu vou até usar temas aqui que você conhece, mas a gente vai ter que também abstrair aqui para esse processo, né? De implantação de uma cultura, de uma nova forma de trabalhar e etecetera, né?

A primeira pergunta aqui é como foram geradas hipóteses, né? Então aqui a gente tem que pensar o seguinte, né? Para isso dar certo, o que que foi pensado ali, como foi pensado, do que precisava ser feito e como que foi sendo validado isso e testado no decorrer do caminho?

E se, por exemplo, se teve hipótese de implantação, de criação, de treinamento, de tipo de projeto de jeito de projeto, se houve hipótese para isso e se teve alguma coisa que não foi validada, que não deu certo, que não se encaixava naquele contexto que você trabalhou?

00:07:44 Entrevistado

Olha a hipótese para implementar o programa ou para implementar algum projeto ou alguma ação dentro do projeto?

00:07:51 Entrevistador

Olha, você que sabe, a gente pode às vezes focar em um grande projeto ou a gente pode focar na tentativa da construção do programa. Se a gente focar num projeto, talvez seja mais fácil, né? Mas fica a seu critério.

00:08:08 Entrevistado

Da parte da empresa, não da parte da empresa não. Não foi formulado suas hipóteses, mas era. Era meu trabalho, né? Dar uma clareada, então, quando a gente vai, é implementar algum programa ou algum treinamento até, ou algum projeto, isso é uma característica. A primeira preocupação da empresa quando a gente foi começar o trabalho lá, foi como medir, então ela tem uma preocupação de fato para olhar para os processos ali. E falou, olha, a gente eventualmente, nós vamos fazer mudanças nesse processo aqui, né? Nós vamos fazer mudanças e a gente espera obviamente que essas mudanças tragam melhorias de alguma maneira, como a gente vai medir, né? Se essas mudanças estão de fato se concretizando, se estão trazendo alguma melhoria, então essa foi uma preocupação da empresa, A gente passou um tempo inicial, mapeando os processos e definindo algumas métricas e alguns indicadores antes de fazer qualquer mudança no processo ali.

Então não sei se é, se essa é uma hipótese, né? A gente pode considerar uma hipótese, mas foi uma preocupação que a empresa teve, né? A gente passou um tempo ali antes de fazer um treinamento, de fazer mudanças. E como é que a gente ia capturar, né? Essas mudanças e

é uma coisa interessante nas empresas, né? Porque dependendo do nível da empresa que a gente está, esse como medir? Varia muito, né? Ah, como que eu, que eu vou medir se o meu processo está legal, ou se ele está fazendo no tempo que ele deveria fazer, se você perguntar para um operador, ele vai dizer uma coisa, se você perguntar para o encarregado, ele pode dizer outra. Se perguntar para o gerente, ele pode dizer outra. Se perguntar para o diretor, pode ser uma coisa que ele mede de forma diferente.

Então quanto mais para cima a gente for na pirâmide hierárquica, né? Essa forma de medição, ela deve estar atrelada mais fortemente ou menos fortemente a valores financeiros, né?

00:11:16 Entrevistador

E o que que foi construído ali? Quais eram as linhas de trabalho, né? Então, era pautado em treinamento, era pautado em mapeamento, era.?

00:11:28 Entrevistado

Foi pautado nas 2 coisas. Treinamento e mapeamento, foi um trabalho, em paralelo, né? Em conjunto, ao mesmo tempo que a gente ia fazer o treinamento das pessoas sobre um método específico, nós fomos mapeando e construindo o projeto junto. Então, nesse que é diferente lá da empresa que você conhece, né? A gente fazia o projeto junto lá com eles.

00:11:57 Entrevistador

Tá, e aí? Eram projetos de processos mesmo, de melhoria de....

00:12:04 Entrevistado

De processo e de melhoria, a gente mapeou o processo como um todo. Lá definimos métricas de medição e fomos vendo as oportunidades que tinham, né?

00:12:18 Entrevistador

É, todos os projetos deram certo?

00:12:22 Entrevistado

Olha, isso eu não sei te dizer, desse caso específico aí, porque nós chegamos ao que eu acompanhei foi até o estabelecimento do plano de ação, tá? Foi o mapeamento foi o treinamento foi definição de indicadores, estabelecer um plano de ação, mas não cheguei a acompanhar o resultado desse plano de ação, então não sei dizer, nem se todos deram, nem se algum deu, né? Nesse caso aí.

00:12:54 Entrevistador

Tá, e que que você atribui que tenha sido o sucesso desse trabalho?

00:13:01 Entrevistado

Desse trabalho aí tem, tem grande chance de ter dado certo. Não significa que todos os projetos e todas as ações deram certo, mas o projeto como um todo, né? Tem grande chance de ter caminhado para um bom desfecho, pelo comprometimento da alta administração, né? Acho que desde o início sempre teve lá um patrocínio muito forte, né? É tanto que tem pessoas fazendo parte desse projeto aí, líderes de projeto que ocupavam certo nível estratégico dentro da organização, que ficavam às vezes 1, 2 semanas ali full time trabalhando com esse projeto, sabe, e hoje é uma coisa meio que impensável, sabe, isso é uma dificuldade muito grande que nós, como consultoria, temos nas empresas esse treinamento que eu estou para fechar com um hospital que eu te falei aqui, um dos desafios é a carga horária. Pô, o cara quer que eu dê um treinamento ali, você sabe que o treinamento de green belt é 60, 80 horas, o cara quer que eu dê aula de 2 horas porque as pessoas não podem sair do seu ambiente de trabalho.

00:14:21 Entrevistador

E você estava falando sobre ter sido um marco, né, de aprendizado tal, o que você entende que foi para você, de aprendizado para sua carreira, para o seu desenvolvimento, o que você entende que é esse grande aprendizado aí?

00:14:40 Entrevistado

Olha, o grande aprendizado foi confiar no método, sabe? Porque eu já estava há 13 anos trabalhando em uma empresa, eu conhecia o processo muito decor e salteado. Eu tinha um conhecimento específico no processo muito grande, então isso às vezes é até perigoso quando a gente vai aliar com um método, né? Eu, pô, eu conheço muito o que você comentou no começo, então vou tomar alguma ação aqui. Eu vou definir algumas ações com base no conhecimento específico, até mesmo sem formular hipóteses, sem ter aquela base bacana. Então isso acontecia bastante na empresa que eu estava, eu tinha conhecimento específico, então é um risco que a gente corre ao fazer isso, né? E eu não percebia que quando eu estava lá, eu conhecia o processo quando eu saí e fui para essa empresa que eu falei, aí eu não conhecia nada do processo, absolutamente nada do processo. Eu conhecia o método né? Então eu não tinha essa capacidade de dizer não, faz assim, faz assado ou pular etapas do processo, né? Eu não tinha essa possibilidade, eu tive que confiar no método, seguir o passo a passo ali. E eu tive comprovação até científica ou empírica, né? Eu tive comprovação, o negócio funciona, cara, porque mesmo sem conhecer, mesmo sem conhecer o conhecimento específico, seguindo passo a passo ali o método, o resultado foi extraordinário.

00:16:24 Entrevistador

Legal. E aíouve em algum momento? Dúvida em relação a...

00:16:30 Entrevistado

A muita....

00:16:31 Entrevistador

Aí se ia dar certo...

00:16:33 Entrevistado

Houve cara, porque eu confesso que eu passei por um momento turbulento ali.

Eu cheguei, eu cheguei numa empresa porque eu não via o produto. Eu não via o processo, acontecia tudo, sei lá onde, nas nuvens, né, que era telecomunicações, sei lá que, onde que acontecia o negócio, né? Então tive muita dúvida. Muita dúvida mesmo, mas eu me apeguei no método cara. Falei, pô, essa coisa é uma coisa que já vem de anos, né? Você conhece no mundo, mas eram, apesar de estar se popularizando, né, naquele momento, ali, mas eram coisas reconhecidamente de sucesso, me apeguei naquilo lá e fui.

Vamos embora tanto que vou contar uma experiência aqui, porque, já devo até ter falado para você essa história, mas eu vou contar de novo pra você registrar aí quando eu estava nessa empresa onde eu me formei lá, eu tinha um chefe que, pô, devo muito a ele, né? Deu muita, muita abertura e ele falou uma coisa que na época eu não entendia, ele falava que o gestor, o gerente tem que ter uma pitada de ignorância. E para um gestor, era uma qualidade, não era um defeito. Eu não entendia na época, pô, mas porque ignorância, né? Porque quando você vai, você conhece muito do processo, ou seja, você não é ignorante em relação ao processo. Você tem um conhecimento específico, você vai delegar alguma coisa para alguém, você usa esse conhecimento prévio para fazer alguns filtros, então vou pedir alguma coisa para alguém, pô, mas esse negócio aqui é muito complicado, né? Então eu uso um conhecimento prévio específico, que eu tenho. Passo filtro e delego para você e faço o pedido para você de uma forma diferente. Ele falava que muitas vezes isso era perigoso, né? Do que eu estava deixando de propor um desafio para você, para expandir o conhecimento. Eu só fui entender isso depois, né? Principalmente nessa empresa, porque quando eu chegava lá, eu passava um método, eu fazia o treinamento, fazia o beabá, passava uma semana com a galera lá, aí depois ia deixar uma lição de casa para eles, "então vamos para a próxima semana, tem que fazer isso, levanta isso, levanta aquilo outro" e eu não tinha nenhum conhecimento prévio, se aquela atividade que eu estava passando para as pessoas era difícil ou não, era difícil, eles até comentavam comigo, falavam, "pô, mas isso aí não vai dar", não sei o que e tal

pra "pô tem que tem que fazer você vira, né?" Quando eu voltava e tinha muitas coisas que eu pedia para eles, eu tinha consciência, pô, isso aqui é complicado demais, né? Ou eu imaginava, né, pô, isso aqui vai ser difícil. Isso aqui vai ser mais. Eu queria do mesmo jeito porque estava lá na cartilha do método, né? Eu tinha muita surpresa positiva quando eu voltava, as pessoas tinham feito, elas tinham ido atrás, elas tinham de alguma forma, elas davam conta do recado.

Então essa barreira, né? Da falta do conhecimento específico, muitas vezes não é um problema, às vezes te ajuda muitas vezes.

00:19:47 Entrevistador

E você, acredita que atribuiu esse resultado aí que você está falando mesmos que ele não seja diretamente em números, né? Mas atribuir esse resultado a um método é possível? Realmente consegue-se enxergar.

00:20:05 Entrevistado

Sem dúvida nenhuma, foi uma experiência que eu tive que me deu muita confiança no método, sabe por que eu estava num ambiente que eu cresci, eu aprendi. Eu tinha um conhecimento específico, eu não tinha essa experiência, sabe? Então isso me deu muita, muita confiança. Então que negócio dá para seguir aqui que a gente vai chegar lá?

00:20:28 Entrevistador

Legal. E como é que você garante que essas ações aí? Esse, o método e tal. Ele surtiu o efeito desejado. Quais eram os sinais aí que apareceram, né? Essa de fato, era possível atrelar, pô, eu? Eu pedi uma coisa do método, isso gerava, um engajamento e vinha um feedback da diretoria, vinha dos próprios números, né, que você falou ali no decorrer lá, daquele caminho, como é que foi isso?

00:20:59 Entrevistado

Pelo próprio andamento do mapeamento sabe, ele foi acontecendo de uma forma natural. Hoje, quando eu pego esse, e eu tenho aqui inclusive, pois se você quiser, eu posso te mostrar em algum momento. Eu tenho esse mapeamento. As apresentações que nós fizemos na época, isso foi em 2009, então quando eu começo a olhar aqui, sei lá. Posso abrir aqui, começo a olhar e de vez em quando dar uma nostalgia, você começa a ver algumas aqui, os antigos, né? Isso começa a consultar, como é que aquilo foi construído? Eu fico sem, sem, sem, sem querer ser. Eu fico impressionado, como que aquilo foi sendo construído. Coisa que eu não vejo hoje. Então é alguma coisa se perdeu no meio do caminho aí.

00:21:57 Entrevistador

Legal e por que que você acha que você não, que não aparece hoje coisas parecidas?

00:22:06 Entrevistado

Eu acho que o grande, grande parte do culpado sou eu mesmo. A gente tem que se policiar, a gente tem que se policiar. No método eu aprendi lá atrás, né? Que o método era uma coisa bacana, né? Que a gente pode confiar, mas vai passando o tempo, a gente vai evoluindo e a gente vai criando uma certa confiança que é perigosa, né? Eu acho que parte disso, atribui. A gente mesmo sabe, eu sou um pouco culpado, isso aí tem que se policiar sempre, a não desviar, não pular etapa não, sabe? Falo "pô, não vou pedir isso porque esse aqui não é importante para pô" na minha cabeça. Onde que eu tirei isso, né? E às vezes eu penso assim. A gente tem que esse é um ponto. Isso é um ponto. O outro ponto é o patrocínio mesmo, sabe? Eu acho que a parceria das empresas, a gente sabe, eu participei da evolução, né? 2002 2008 que eu saí, mas eu trabalho com isso desde 1998, sabe, eu estive em muitas empresas. A importância que as empresas davam para isso e dão hoje em dia não é a mesma, não é a mesma coisa, alguma coisa se perdeu, alguma coisa mudou.

00:23:36 Entrevistador

E por que que você acha que a importância hoje não é a mesma?

00:23:40 Entrevistado

Eu acho, por vários sinais, né? Por vários sinais. Primeiro com quem a gente trata, naquela época ou durante um tempo, não é? A gente negociava com pessoas que tomavam decisões, e elas conseguiam fazer uma correlação muito direta entre o que a gente estava fazendo e o impacto na última linha, na linha mais importante, eram pessoas que tinham um conhecimento sistêmico do negócio, por exemplo. Você vai entender o que eu vou falar porque a gente viveu isso junto, né? Quando a gente está falando de Lean, é uma jornada longa que nunca tem fim, né? Então, às vezes a gente está fazendo um trabalho de Lean com uma equipe específica lá e naquele momento, naquele momento ali a gente não consegue fazer uma correlação direta com ganhos financeiros e às vezes nem tem, às vezes não tem mesmo naquele momento ali não tem ganho financeiro, o que não quer dizer que a empresa não está ganhando com aquelas ações ou aquilo que a gente tem naquele momento ali. Então não aparece de forma imediata algumas ações e eu participei de muitas, muitos trabalhos, muitos projetos, muito treinamento é assim. Não tem um treinamento que você treina aquela pessoa ali, e você consegue ver o resultado na semana seguinte.

Então tinha muitas empresas que eu passei, aquela pessoa lá em si, elas conseguiam perceber isso. "Eu sei, eu sei que não tem ganho aqui", então o cara não ficava meio azucrinando a ideia de tentar fazer uma correlação, né, "pô, quanto ganhou? Se você não mostrar um valor agora semana que vem não tem mais treinamento não." Isso não existe cara. Então era mais fácil naquela época a gente negociar, porque a gente tratava com pessoas que tinham essa visão sistêmica. Hoje em dia essa visão sistêmica se perdeu um pouco. As pessoas com quem a gente trata não tem essa sensibilidade ou não pode se dar ao luxo, né? E fala, pô, agora não ganhou uma daqui a pouco daqui 1 ano, daqui 4 meses, daqui 6 meses ou daqui 2 anos, o ganho vai vir. As pessoas não têm essa sensibilidade, elas querem o resultado imediato. Eu até tenho, tem metodologias que trazem o teu resultado imediato, ela pode dar um resultado imediato, mas não é sustentável. Naturalmente sustentável, você sempre vai ter que estar fazendo um esforço muito grande para colher aquele fruto ali. Não é sustentável ao longo do tempo.

00:26:51 Entrevistador

Bacana e legal, tem, tem bastante coisa aí é. Mas como que você enxerga o contexto em que foi realizado esse aprendizado ali, né? Você até falou algumas coisas, né? Tipo, tinha bastante apoio da alta gestão e tal, que mais que é de destaque aí do contexto que foi aplicado?

00:27:15 Entrevistado

Olha, era novidade, eu acho que era uma novidade para as pessoas, sabe? Era uma coisa que estava se falando bastante sobre metodologia de sucesso e estava se popularizando muito, então era uma novidade para as empresas, vamos dizer assim, né? Até hoje, é, né? Mas naquela época, então, era uma coisa que estava chegando com... não é que seria uma solução de todos os males, né? Não, não é nunca foi e nunca vai ser. Mas era alguma coisa que estava prometendo muito, né? Além do que era um grande diferencial profissional pessoal. Sabe, a empresa estava ganhando, mas as pessoas elas viam muito, muito potencial naquele conteúdo. Ali era uma coisa pessoal, sabe? Pô, a empresa vai ganhar, mas, pô, vou ganhar mais que a empresa. Vou ganhar mais. Naquela época tinha era um destaque maior do que do que hoje. As pessoas tenham essa consciência.

00:28:28 Entrevistador

Sobre questões técnicas e não técnicas, né? Houve evolução nesses 2 quesitos? Aí falando de você, né? Falando do seu aprendizado. Sobre o que é aprendizado técnico, coisas não tão técnicas assim, tipo...

00:28:53 Entrevistado

Para mim, houve uma evolução assim muito grande porque expandiu o meu, a minha visão, né? Eu tinha um conhecimento pontual de um, de um método que era aplicado. Ele nasceu na indústria e eu aplicava na indústria, então para mim era tranquilo, né? Era, era bem cartesiano, então quando eu optei por ver como é que funcionava isso em outros segmentos. A minha mente abriu a forceps. Foi difícil, não foi fácil não, sabe? Eu tive que, eu sofri bastante,

mas minha mente abriu porque eu pude perceber que era um método, uma filosofia, sei lá o nome que a gente está dando aí, pouco importa, mas que não era aplicado a o produto em si, né? Não era um produto, não era o que a gente fazia, não era o que a gente entregava, mas sim como a gente fazia, era o processo específico, né? Tinha muita relação com pessoas também, não é uma coisa tão cartesiana, assim como eu achava que era, e tinha campo de aplicação em todas as áreas. Isso me abriu muito o leque, tanto que eu tive a oportunidade também de fazer outros projetos inovadores. Você sabe que eu fui. Tive a oportunidade de trabalhar com isso na área de saúde, que que foi um dos pioneiros também, né? Não foi o primeiro, mas foi um dos primeiros, né? Na área de saúde para levar esse método. Hoje a gente conhece aí várias terminologias, né? Lean health care, Lean não sei o que, Lean TI, Lean.... eu até muitas vezes eu me pego rindo quando eu ouço essas palavrinhas, né? Mas porque para mim é ser, sempre foi, sempre vai ser uma coisa só. Uma coisa não tem diferença nenhuma, a área que a gente aplica.

O que muda? Claro que muda, né? É como a gente vai conversar ou como eu vou conversar com uma pessoa da área transacional da área de serviços da área de saúde, da área da indústria é diferente, mas a essência não muda. Como a gente vai fazer isso? Não muda não. No seis sigma é também assim, né? Como que eu vou fazer? Alterar uma raiz quadrada? na área da saúde na área da UTI na área jurídica é a mesma coisa, cara. Uma coisa, então não muda a essência.

00:31:36 Entrevistador

E aí, para a execução do trabalho, foi considerada questões culturais? Estruturas de poder, etecetera. E teve algum estímulo para a profundidade, para crítica, tinha espaço nisso durante o projeto. Como é que foi? É sobre se foi considerada questões culturais, estrutura de poder política na empresa política. Eu digo no sentido de politicagem, né? De relações etecetera....

00:32:16 Entrevistado

Olha, é raro, raro. Isso ser levado em consideração, mas é um fator de sucesso ou de insucesso, isso a gente conseguiu perceber. Não que a gente leva, levava em consideração isso, né? Mas

a gente consegue perceber ao longo da história, né? Então, da minha experiência pessoal, quanto de outras de outras pessoas, que isso é determinante para o sucesso, para longevidade de um programa, né? Questão cultural da empresa. O nível de poder, quanto que está comprometido, quanto que não está comprometido as questões de interesses? Isso é determinante a gente vê que que empresas que tinham um programa mais robusto, longínquo, né? Eles tinham essa, levavam isso em consideração para o bem e para o mal, entendeu?

00:33:24 Entrevistador

Eh, e depois desse trabalho, né? Você continuou aí buscando novas ideias na forma de execução? Você chegou a implantar, testar outras formas de executar esse tipo de entrega que você fez? Como que foi isso, no pós desse projeto? Para outras iniciativas que você executou?

00:33:59 Entrevistado

Novas ideias de forma isolada? Sim. Não novos métodos ou novas ferramentas, né? Mas ordens diferentes ou alguma, alguma coisa pontual. Sabe, ou não fazer aquele projeto completo, né? E complexo de fora a fora. Mas pegar pontos específicos e tratar de forma pontual algumas situações para dar uma acelerada no processo. Porque a gente sabe. Eu comentei com você agora há pouco, que existe uma ânsia de querer ver resultado em cada movimento que a gente faz, né? Principalmente por parte de algum, alguns gestores aí, né? Em resultado concreto e nem sempre tem, então muitas vezes, a gente acabava conciliando, né? As 2 coisas, fazia alguma ação pontual para poder, vamos dizer assim, molhar a boca da criança, sabe? Postar querendo ver algum resultado, então a gente faz alguma coisa pontual aqui, traz algum resultado, mas de fato não é isso que vai dar sustentabilidade para o programa. Mas já que você quer resultar daqui um pouquinho, né, a gente acaba conciliando isso para, para poder dar mais saúde para o programa. É alguma ideia pontual, alguma coisa diferente, né para aqueles Kaizens que eram bem engessados, né? Aquela forma de fazer, a gente acabava dando uma roupagem diferente, né? E fazia uma aplicação pontual, mas nada metodologicamente falando nada novo, mas a forma talvez de aplicar, né? A ordem de aplicar,

00:35:53 Entrevistador

Bom, então você fala muito dessa questão, né? De aplicar, de adaptabilidade.... Esse processo de adaptação de construção, como que ele é? Quando você vai, por exemplo, começar um projeto novo, você vai continuar esse desenvolvimento em outros locais. Como que você constrói? Como que você desenha?

00:36:20 Entrevistado

Olha, a gente começa sempre quando a gente está falando de um programa, não um projeto específico. Quando é um projeto específico, é diferente, né? Eu vendo o serviço, então às vezes a empresa contrata a gente para fazer um projeto específico lá, então não tem muito o que vê, não. Mas mesmo assim para projeto, a gente acaba fazendo uma sensibilização, porque um projeto, o resultado dele depende de uma interação sistêmica, então a gente vai fazer um projeto específico numa determinada área, mas vai ter que, naturalmente, trabalhar em outras áreas, então a gente acaba fazendo uma abordagem sistêmica. A gente faz um mapeamento de relações, né? Quais são as áreas correlatas, né, que estão envolvidas de forma direta ou indireta, pois trabalho que a gente vai fazer e acaba fazendo um envolvimento, né? Isso faz parte do projeto de gestão de mudança, não pensamos no resultado, não na gestão do plano de ação, não é isso, é a gestão de mudança. Como a gente vai poder maximizar o ganho naquele plano de ação, pensando nas relações que existem entre as áreas?

Quando a gente está falando de projeto, quando a gente está falando de programa, vamos falar de um programa de melhoria contínua, um programa específico cima para baixo, né? De cima para baixo, que o patrocínio é fundamental. O que é que a diretoria quer? Qual é o objetivo dela em relação àquele programa e como que a gente tem que fazer para que ele funcione, ele traga o resultado que estão esperando, né? De forma sistêmica, sensibilização da alta administração, sensibilização da média gerência, né? Para poder, porque quem executa de fato não é os caras lá em cima, nem do meio. Às vezes é a base, né? Como que a gente vai fazer para que toda essa iniciativa, toda essa energia, de fato, traga resultado. Que as pessoas, elas não pensam muito, de forma sistêmica, as pessoas estão muito mais

interessadas na posição que elas ocupam ali, né? Se aquilo que ela que ela vai fazer vai trazer algum resultado com algum benefício próprio, infelizmente é assim, funciona, né?

00:38:52 Entrevistador

Sim. Bom, e aí para gente encerrar.

É aqui tem uma questão sobre ambiente para reflexão, né? E aí, basicamente, está falando de cultura, de aprendizado, né? Eu vou ler as questões, elas não são diretamente ligadas, mas eu acho que dá pra gente abstrair e gerar alguns pontos aqui, né? Porque a primeira pergunta é, como é a cultura de aprendizado no local em que houve esse aprendizado? Naquele momento, ali, e aí, as perguntas são: Se pessoas são estimuladas a troca de conhecimento? se a pessoa se sente confortáveis em trocar e compartilhar conhecimento? se existe espaço e as pessoas se sentem confortáveis em questionar aquele conhecimento que está rodando? Se há espaço pra contraditório e visão diferente? se há espaço para errar ou para reconhecer os erros? e tal, então assim, trazendo isso numa dinâmica como um todo, como que foi esse ambiente, né? Pode ser seu ambiente junto com a equipe de projeto que você estava conduzindo, pode ser o ambiente das pessoas que estavam junto ali, cocriando e construindo isso. Como que foi esse ambiente naquela situação?

00:40:18 Entrevistado

Antes de falar daquela situação lá, vou falar um pouco da normalidade, na grande maioria das empresas aí, a grande maioria, até uma redundância, né? A maioria das empresas, a resposta para todas essas perguntas aí que se fala que se fez é: não. Não tem, não tem espaço. Na maioria tá, na maioria, não tem espaço para uma troca, um questionamento para erro embora o discurso possa parecer diferente, né? Nas suas políticas, na visão, mas não tem espaço. Não tem para o questionamento, é meio que uma gestão autocrática, isso não tem.

Para as empresas que se diferenciam no mercado, as empresas que se diferenciam e não são muitas, né? Elas acabam respondendo de forma positiva uma ou outra pergunta dessas aí que você fez. Tá? Elas se diferenciam por isso, justamente porque elas dão abertura, e as que se

diferenciam são um ponto fora da curva, né? É diferente da maioria. É. São aquelas empresas que dão abertura para o questionamento que trocam conhecimento.

Na área hospitalar, isso é, tem uma abertura um pouco maior. Quando a gente fala em conhecimento específico. Se você for ver ali em treinamento para a equipe assistencial, pode ser muito forte, muito, muito forte mesmo, em grandes hospitais, né? Mas quando fala de gestão, ah, é o fracasso! Não tem espaço para gestão. Quando a gente fala de erro, né? Ou assumir um erro lá em algum, em alguma etapa do processo, isso é uma caixa preta. Isso não existe, embora a gente saiba que tem muito erro nas áreas, né? Então, agora, falando das empresas por onde eu passei principalmente nessa experiência que a gente tá faltando aqui, né telecomunicações, ela tinha bastante espaço. Era uma empresa que na época se diferenciava por isso, tinha uma troca de experiência muito grande, tinha um departamento de treinamento muito ativo. Os erros eram estimulados, assim.... para se mostrar. Claro que sempre existe algumas exceções, tanto que nos indicadores que nós construímos nesse processo, aí tinham muitos indicadores de falhas ali, “Pô, a gente falhou nisso, quando falhamos naquilo” e foi uma coisa muito natural, sabe? A gente externalizar as falhas que tinham no processo ali, tinha um ambiente mais saudável nesse sentido, respondeu de forma positiva a algumas perguntas que você fez aí, nem todas, mas é exceção, viu? Exceção!

Isto é o que vai diferenciar as empresas que estão aí no mercado.

00:43:49 Entrevistador

E de lá para cá, essa empresa, você tem notícias se ela conseguiu manter o programa e se isso morreu, se se perdeu, como é que está o histórico disso?

00:44:03 Entrevistado

Olha, durante muito tempo, recentemente eu não tenho notícias, não, mas durante muito tempo eles mantiveram sim o programa, um programa muito robusto, é desenvolvendo pessoas, treinando pessoas.

00:44:17 Entrevistador

E com a mesma essência ou você acha que foi se mecanizando e ficando mais ou menos como em outros espaços? Aí que você...

00:44:29 Entrevistado

Vai mecanizando, né? Isto é uma tendência que a gente tem que brigar com isso, tem que brigar, mas é vai... A tendência natural é se mecanizar, é entrar numa zona de... Como diz na física, como é que fala, para o movimento ele tende a continuar em movimento se não tiver nenhuma coisa ao contrário, é inércia, sim. Ele tende a entrar num estado inercia, é natural, a gente tem que brigar com isso aí.

00:45:04 Entrevistador

As questões eram essas, tá?

00:45:09 Entrevistado

Mas se você tiver alguma outra questão quiser depois voltar a falar sobre isso, ou você achar que eu não respondi.

00:45:15 Entrevistador

Respondeu sim.

00:45:18 Entrevistado

Ou tão Clara, né? Que às vezes eu posso rodear aqui, mas pode voltar a perguntar.

00:45:23 Entrevistador

Não, tranquilo é. Eu vou parar aqui só para agradecer aqui enquanto está gravando. Então, muito obrigado.

APENDICE F – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTADO IV

00:00:00 Entrevistador

Estou gravando.

Bom, eu começo com algumas questões aqui mais demográficas e tal e aí eu entro para as perguntas que são referentes ao tema. A primeira questão então é:

Essa entrevista visa levantar informações para minha dissertação de mestrado e eventuais publicações que dela passam possam ser derivadas. Você autoriza a utilização dos dados da entrevista para publicação, entendendo que sua confidencialidade e de terceiros como pessoas e empresas estará preservada?

00:00:40 ENTREVISTADO

Autorizo.

00:00:42 Entrevistador

Qual que é a sua idade?

00:00:43 ENTREVISTADO

38.

00:00:46 Entrevistador

Seu tempo de experiência, formação, atividade profissional que executa hoje?

00:00:50 ENTREVISTADO

Eu trabalho há 14 anos em uma instituição financeira, em um banco, sou formado em Psicologia, mestre em Psicologia e doutorando em Administração de Empresas. A última função que eu executo é de Superintendente Executivo de Varejo dentro da Instituição Bancária.

00:01:15 ENTREVISTADOR

Sua atividade lhe permitia ter contato com pessoas e equipes dentro da organização a ponto de lhe permitir conhecer a cultura da empresa?

00:01:24 ENTREVISTADO

Sim, com certeza.

00:01:26 ENTREVISTADOR

Sua posição permite influenciar de alguma forma o comportamento das pessoas e resultados organizacionais de nível estratégico?

00:01:34 ENTREVISTADO

Permite.

00:01:37 ENTREVISTADOR

Quantos funcionários em média tinha na empresa?

00:01:39 ENTREVISTADO

A empresa toda?

00:01:42 ENTREVISTADOR

É.

00:01:42 ENTREVISTADO

84 mil empregados.

00:01:47 ENTREVISTADOR

Agora, indo para o ponto central aqui da entrevista: descreva alguma decisão importante que foi tomada em sua trajetória, que tenha sido um empreendimento inédito, onde não havia experiência sua, da equipe, da empresa no tema, e essa experiência precisa ter gerado um grande aprendizado para você, para a organização e para a equipe.

00:02:20 ENTREVISTADO

Posso falar uma experiência, ela pode ser uma experiência de iniciativa minha?

00:02:22 ENTREVISTADOR

Pode, pode.

00:02:24 ENTREVISTADO

Então, eu vou citar uma experiência quando eu gerenciava uma equipe em torno de 150, 160 pessoas em diferentes agências bancárias. Então, eu cuidava de uma região na cidade

de São Paulo, onde eu era responsável por 12 agências. Era uma região bastante rica e com agências com menor frequência de público justamente por ser uma região mais rica e com agências com menor frequência de público, justamente por ser uma região mais rica. Havia um desbalanceamento do número de empregados em relação à produtividade e ao número de atendimentos de cada agência. Então, em algumas agências, mesmo tendo pouco público, havia filas demoradas, né? E em outras, a fila era zero.

00:03:17 ENTREVISTADO

E aí, por iniciativa minha mesmo, como gestor, eu construí com mais três gestores de nível logo abaixo do meu, ou seja, três gerais dessas agências de diferentes tamanhos, um estudo onde a gente podia avaliar o nível de produtividade, os tempos de espera, o número de clientes atendidos e o número de empregados. A partir dessas variáveis, os gestores sem ver quais eram as unidades, mas fazendo aquele estudo, e definir um novo número, uma redistribuição dos empregados, ou seja, a gente ia mover empregados de uma agência para outra para equalizar o atendimento e a rentabilidade. Então, isso é uma coisa que ninguém tinha experiência, então a gente fez um faseamento, com números corporativos, foi novo para mim, foi novo para os empregados, foi novo também. Depois, os resultados foram novos, porque teve gente que, claro, quem ganhou empregado ficou feliz, quem perdeu, às vezes, não muito. Mas o rebalanceamento para o time todo foi uma novidade, porque isso nunca tinha acontecido antes de forma, vamos dizer assim, de forma caseira.

Não foi uma política da companhia, foi uma política local que a gente implementou e que no fim das contas deu certo, deu muito certo.

00:04:57 ENTREVISTADOR

Sim. E qual que foi as hipóteses centrais quando você começou esse trabalho, essa análise?

00:05:10 ENTREVISTADO

Acho que a principal hipótese que a gente tinha ali é que a experiência do cliente podia melhorar. Ela podia ser equilibrada, vamos dizer assim, a experiência podia melhorar cliente que é atendido imediatamente, ele tende a ficar mais satisfeito por não ter esperado, pelo menos ele não tem a queixa de ter ficado esperando. Mas ele tem uma capacidade, uma compreensão de esperar em uma instituição bancária ali, 10, 15 minutos, é possível que isso aconteça. Agora um cliente que espera uma hora, mesmo que a gente ofereça um atendimento muito bom, o que pode também não acontecer, mas supondo que o atendimento seja muito bom, mas o cliente já esperou uma hora, a gente já atrapalhou a vida dele, algum compromisso, horário de almoço, horário de trabalho. Então, a experiência do cliente pode ser ruim, pode ser muito ruim, mas na melhor das hipóteses, ela era ruim pelo tempo de espera.

Então o que a gente pensava inicialmente com esse trabalho era que a gente podia equalizar essa hipótese, a gente podia equalizar o tempo de atendimento para oferecer uma

melhora para quem estava muito ruim em tempo de espera e sem prejudicar aqueles que tinham tempo de espera zerado. Essa é a ideia.

00:06:40 ENTREVISTADOR

E no decorrer do caminho, teve alguma coisa, algo que vocês acreditavam que ia dar certo nesse trabalho e que não deu ou que não foi como esperava e tal?

00:06:59 ENTREVISTADO

Teve, teve sim. Vou dar um exemplo, a gente trabalhou com dados nos sistemas corporativos e aí por uma falha de... Com o gestor mesmo, que não seguia diretriz corporativa, a gente tomou por verdade o que a gente pegou no sistema. O que eu estou me referindo? Então, para ser bem concreto no exemplo, a gente mede o tempo de espera com as senhas geradas no sistema corporativo. Tinha um gestor que não gerava muitas senhas, ele atendia o cliente sem gerar a senha.

Então, o cliente chegava, não tinha fila quase, e aí a impressão que a gente ficou, o dado que a gente trabalhou, foi um dado que era irreal. que é como se ele atendesse menos pessoas do que ele de fato atendia por dia por ele não dispensar a senha, por ele não oferecer a senha para o cliente então a gente teve uma visão incorreta, mas aí depois isso tudo já estava tudo feito e a gente não tinha como refazer baseado em não ter um dado. Isso foi um possível erro

00:08:12 ENTREVISTADOR

Mas isso impactou em alguma coisa?

00:08:16 ENTREVISTADO

Isso impactou porque esse gestor, por exemplo, perdeu um empregado. Então, se ele tivesse um número correto de senhas dispensadas, eu não tenho certeza se ele iria perder um empregado. Até acho que sim, mas eu não tenho certeza porque o dado correto não foi pro estudo.

00:08:32 ENTREVISTADOR

E como é que foi o dia a dia depois dessa questão de validação de todo esse trabalho, depois que chegou-se as conclusões e tal, como é que foi validar o que estava sendo feito?

00:08:46 ENTREVISTADO

Então sem nenhum romantismo assim, foi preciso impor na verdade aquilo que foi decidido porque nenhum gestor que ia perder empregado queria perder empregado. Por mais que o empregado saindo da agência isso reduz o custo dele também, reduz o custo e aumenta a rentabilidade da agência. Mas ninguém quer dizer que está sobrando empregado. Então, teve esse estresse de gestores que iam perder empregados se queixando, tentando se adaptar

à nova realidade. E teve, do outro lado, os gestores que receberam empregados, de forma geral, ficaram muito felizes. Porque eram pessoas ali para somar e que, geralmente, os agentes que receberam empregados tinham alta rentabilidade. O custo estava mais baixo justamente porque estavam faltando empregados. Então por mais que a rentabilidade talvez diminuísse, a qualidade ali no trabalho, no dia a dia ia aumentar. Então, era uma conta de equilíbrio.

00:09:56 ENTREVISTADOR

E chegou a aumentar? Melhorou mesmo o resultado depois que foi implantado?

00:10:01 ENTREVISTADO

Melhorou. Assim, o que a gente estava objetivando melhorou bastante, que era a distribuição do tempo de espera. Então, a gente tinha agência que tinha tempo de espera de uma hora, por exemplo. A região rica de São Paulo é impossível. Aí a gente conseguiu reduzir esses tempos aí para 20 minutos, para 15 minutos, né? E aí em dias de pico às vezes meia hora. Mas reduziu.

00:10:25 ENTREVISTADOR

E com certeza se pode atribuir o resultado a esse trabalho. Ele realmente é um fato que esse trabalho foi o principal fator de redução. Ou aconteceu também alguma coisa no período, tal.

00:10:40 ENTREVISTADO

Olha só, essa é uma boa pergunta e eu não posso atribuir com certeza não. Eu não acho que seja coincidência que logo depois das mudanças o tempo é melhorado, mas por exemplo, eu não fiz estudo comparativo com outras superintendências para saber se em outras regiões também fluiu, ou seja, se houve uma redução orgânica dos atendimentos no banco. Mas, na época, um tempo depois, né, dessa orientação, a gente fez um comparativo das médias entre as agências. E essas médias ficaram mais equilibradas, que era o nosso objetivo. Então, vamos dizer assim, eu não posso falar que, eu não posso dizer que isso foi 100% que produziu a mudança, mas que interferiu eu posso falar, eu posso afirmar que essa redistribuição interferiu, com certeza interferiu.

00:11:45 ENTREVISTADOR

Só estou vendo aqui no questionário porque você respondeu algumas perguntas, tá? As formas de análise, elas eram objetivas, né? Você tinha dados e tal.

00:11:55 ENTREVISTADO

Sim, tempo de espera, planilhado, a média por mês,

00:11:59 ENTREVISTADOR

O que você não teve, por exemplo, era uma comparação depois com outras agências e tal, isso você não chegou a fazer?

00:12:11 ENTREVISTADO

Não, eu só comparei as agências dentro do meu nível de gestão, poderia ter feito com outras.

00:12:16 ENTREVISTADOR

E outros gestores assim, pares seus, chegaram a fazer algo parecido?

00:12:21 ENTREVISTADO

Não, eles me acharam louco. Porque é mexer num vespeiro, né? Quando você move um empregado em uma instituição bancária, você tem algum tipo de reclamação com o sindicato, que o empregado não quer ser movido, mas os empregados não têm estabilidade de locação, só aqueles que são líderes sindicais, mas com isso a gente evidentemente não mexeu. Ou quem é... Como fala em prevenção de acidentes? Olha aí, fugiu agora. Mas quem é cipeiro também tem estabilidade de locação. Então a gente não mexeu nem com o líder sindical e nem com cipeiro, porque eles têm estabilidade de locação. Fora isso, eu mexi. Mas mesmo podendo mexer, isso dá burburinho com o sindicato, com a associação, o empregado trabalha lá há não sei quantos anos na mesma agência, não está sendo ouvido. Mas a gente enfrentou. Com o sindicato, até para melhorar a condição de trabalho dos outros empregados que estavam sobrecarregados. Então, houve uma compreensão do sindicato nesse sentido também. Mas nenhum colega fez este trabalho.

00:13:37 ENTREVISTADOR

E como é que foi essa, antes e meio que durante aí e tal, essa questão mais do cenário que você estava atuando, se você estava considerando, digo, as pessoas, as partes não técnicas, né, do assunto. Como é que foi essa relação com as pessoas? Se você entendeu, por exemplo, ah, este contexto, por exemplo, você trabalhou com mais de uma agência, né? Se houve alguma questão de diferença de contexto entre como as pessoas lidavam com as coisas e tal, como é que foi isso?

00:14:17 ENTREVISTADO

Houve diferença sim, inclusive nos empregados que eram, vamos dizer assim, escolhidos para mudar de agência, né? Tinha muito essa situação, que o empregado que... Ah, entrei para trabalhar nessa agência, trabalho aqui há 10 anos e... Mas assim, só para te dar um contexto também um pouco maior, o meu raio de agência, dessas 12 agências, não dava

3 quilômetros. Porque São Paulo tem uma concentração muito grande de agências bancárias, eu estava ali na região do Itaim, que é uma região bastante rica, tem muito banco.

Então assim, Não era que o empregado ia ter que cruzar a cidade para mudar de locação, ele ia andar 500 metros a mais, 600 metros a mais, ou a menos, enfim. Mas de saída que ele estava habituado já. E teve recepção diferente, por exemplo, teve um empregado que a gente escolheu para mover, a gente não sabia que ele tinha um problema de saúde mais sério, E aí ele veio conversar comigo, falou, olha, eu não posso ser movido porque eu tenho esse problema de saúde, eu nunca disse isso na empresa, mas exige uma série de cuidados, etc. E a gente demoveu a ideia de movê-lo. A gente ficou na mesma agência e aí a gente acabou movendo um outro empregado.

Então, assim, teve coisas imprevistas, assim, no caminho. Não sei se eu respondi sua pergunta.

00:15:46 ENTREVISTADOR

Respondeu, respondeu, sim. Agora pensando no pós esse aprendizado, né? Depois, esse aprendizado ele continuou sendo, esse trabalho que você fez, ele continuou sendo avaliado com o tempo, houve geração de novas hipóteses aí, se as análises, se houve análise, depois disso, se você usou alguma análise também que estimulava mais profundidade? E se foram consideradas evoluções de contextos, ou seja, de eventuais mudanças no cenário e tal?

00:16:25 ENTREVISTADO

Não, não teve uma continuidade. A gente fez um acompanhamento depois, acho que de uns seis meses, que era para ver se teve aquela equalização de tempo que eu tinha mencionado. Mas depois não, a gente não mexeu mais no estudo, não atualizou os dados, não fez mais nada nesse sentido, não.

00:16:46 ENTREVISTADOR

E existe a probabilidade de ter ocorrido aí um novo desbalanceamento?

00:16:54 ENTREVISTADO

É... Existe. Existe porque quando um empregado é promovido para uma outra unidade, às vezes esse empregado que sai, porque quando há promoção, a liberação do empregado é obrigatória. Quando esse empregado sai, pode acontecer de não haver reposição. Então, pode ter desbalanceado sim, pode ser que o problema tenha voltado.

É que eu não estou mais nessa unidade, mas a gente tinha construído um número ideal de empregados, mas isso é uma resposta medíocre da minha parte, porque, na verdade, eu teria que atualizar tudo, não só o número ideal de empregados, atualizar o número de atendimentos, a continuidade, rentabilidade, enfim, o volume de negócios e nada disso foi feito, então pode ter desbalanceado, teria que fazer tudo de novo. Ou criar um sistema que fizesse isso, já que a corporação ou não tem, ou não está acessível para o gestor de maior

número.

00:18:03 ENTREVISTADOR

Por que que você acha que isso foi uma questão mais sua? Isso não foi da companhia como um todo?

00:18:11 ENTREVISTADO

Eu acho justamente porque é um vespeiro, né? Assim, a companhia como um todo mexer nisso, eu acho que ia trazer consequências macro de... eventualmente de um movimento maior, né? de sindicatos, de mover empregados, eventualmente ter um movimento de greve, alguma coisa que pudesse... assim, mexer nisso corporativamente, né? Eu acho que é um vespeiro mesmo. E talvez seja por isso, porque eu acho que a empresa deve ter ferramenta para medir isso, mas talvez por isso que a gente não tenha acesso a esse tipo de coisa. O que a empresa faz corporativamente, assim, quando há contemplação de empregados, ela realoca para unidades baseadas em algum critério que nós não conhecemos. Então, eu acredito que tenha a ver com esses critérios de produtividade, tempo de espera, de população atendida. Porque a empresa tem um critério para distribuir esses empregados. Mas a gente não tem acesso.

Então, por isso que foi uma coisa mais minha. Porque é mexer nisso, né? É mexer nisso sem contratar empregado. Foi isso que eu fiz.

00:19:27 ENTREVISTADOR

Esse conhecimento chegou a ser replicado em outras situações? Ou você chegou a usar os mesmos critérios para outras decisões? Ou criar algo parecido assim? Como é que foi?

00:19:44 ENTREVISTADO

Esse conhecimento foi apresentado para alguns colegas que ficaram curiosos. Porque quando eu comecei a fazer as modificações, alguns colegas, é claro que isso gerou um burburinho, como eu falei, com o sindicato etc. E alguns colegas perguntaram, né, como é que eu estava fazendo, quais eram os critérios e eu apresentei o estudo pra, eu acho que três colegas, se eu não me engano, a gente era em 11 gestores ali na região, na principal região de São Paulo, né? E aí, desses 11, acho que três se interessaram pelo estudo, pediram a planilha, mas eu não sei se eles, se eles deram continuidade, se eles fizeram o estudo por conta deles depois. Acredito que não, porque é aquele negócio, como foi caseiro, a gente trabalhou com muitas planilhas. E eu acho que quem só vê a apresentação teria dificuldade de reconstruir. Então, acho que eles teriam que ter ajuda para continuar fazendo. Então, pelo menos pelo modo que eu fiz, acho que ninguém deu continuidade, apenas conheceram.

00:20:52 ENTREVISTADOR

E depois da implantação, chegou a existir mais debates, mais discussões, mais estudos? Como é que foi isso? Se houve novos aprendizados? Você já respondeu mais ou menos, mas só para confirmar.

00:21:09 ENTREVISTADO

É, depois da implantação, então assim, não sei se é isso que você está perguntando, mas sim, a gente reviu depois de uns seis meses e depois não mais, então não teve mais muito debate, não. Porque também já estava todo mundo mudado, né? já estava trabalhando nas agências novas, mas aí não continuou não.

00:21:32 ENTREVISTADOR

E agora aqui umas últimas perguntas. mais relacionadas à cultura no local, assim, aprendizagem e tal. Pra você, como é que você avalia a cultura da empresa pra isso, pra essas análises, pra... se as pessoas também são estimuladas a essa troca de conhecimento, análise, se elas se sentem confortáveis em trocar e compartilhar conhecimento, se as pessoas...

00:22:05 ENTREVISTADO

Não, nada disso. Assim, a empresa tem uma cultura que é top-down ainda, né? Pra você ter uma ideia, o repasse de diretrizes empresariais é feito direto aos vice-presidentes, ao nível gerencial mais baixo. Nem gestor de unidade, assim, gerente de carteira, gerente de varejo. Isso é feito através de lives, né?

Durante um tempo isso foi vendido como uma forma de aproximação da autodireção da empresa para os gestores de nível de nível mais baixo, mas isso na verdade também é uma perda de autonomia entre os níveis de gestão.

Então assim, por exemplo, quando se implanta uma medida como essa, “ah, mas não teve diretriz corporativa nesse sentido”, e aí não teve mesmo. “Eu estou fazendo, sou eu que estou fazendo, como gestor dessa unidade”. Então chega a estranhar que você tem alguma autonomia. Então assim, a empresa não estimula esses processos participativos, por exemplo, quando eu fui fazer, Por que eu chamei três gestores?

Porque a gente tem basicamente três tamanhos de agência. Então eu chamei um de cada tamanho para que eles pudessem meio que representar o tamanho deles ali, porque eu não podia chamar os dois do trabalho ali para trabalhar comigo. É um trabalho de uma semana, então eu tirei esses gestores durante um bom tempo da unidade, né? Então assim, mas isso não é estimulado. Por exemplo, eu não tinha dificilmente, muito dificilmente, E, geralmente, quando vinha de uma ordem top-down, por exemplo, fazer um grupo de trabalho com o meu gestor. É um pouco difícil. Então, assim, esse aprendizado colaborativo não é estimulado na companhia, não.

00:23:48 ENTREVISTADOR

E você acredita que isso, por exemplo, influencia se depois dessa decisão ela teve mais ou menos análise, se foram até seis meses e depois não tem muita notícia de ter acontecido?

00:24:05 ENTREVISTADO

Ah, influência. Influência porque mesmo hoje, já se passaram quase três anos dessas modificações que eu fiz. Se você perguntar hoje para os gestores daquela época que viveram as modificações, eles vão entender que essa foi uma modificação caseira e local e não da companhia. Eu acho que isso faz diferença. Porque assim, se essa cultura fosse estimulada, isso seria entendido como uma ação da companhia. Eu estava ali como representante da companhia. Os outros 12 gestores também. Foi uma decisão colegiada, Porque é uma decisão da companhia? por que a companhia quando quer se comunicar ela faz top down, Então assim, e aí isso desautoriza muito os níveis intermediários de gestão e acaba personalizando, né? Falando, ah, então foi uma atitude do fulano, ciclano...

00:25:06 ENTREVISTADOR

E você sentiu resistência quanto a sua, assim, da companhia? Porque uma coisa é sua com as pessoas, né? Pelo que eu entendi, houve. E da companhia?

00:25:21 ENTREVISTADO

Da companhia teve uma fala do meu chefe, que na época falou, “ah, você é corajoso, hein?” “Eu sou!” Falou assim, “Só toma cuidado, para não ter problema com o sindicato.” “Estou tendo esse cuidado. Tendo esse cuidado porque justamente as agências que estão com muito atendimento dos empregados são sobrecarregadas.

Então o sindicato vai entender.” E realmente entendeu. Não posso reclamar não. O sindicato foi bastante compreensivo. Então Acho que também é um sinal de desestímulo. uma fala dessa do chefe por que não é um “corajoso” em sentido de “parabéns”, e sim “cuidado para não se arriscar demais”.

00:26:03 ENTREVISTADOR

E na cultura há espaço para errar ou apresentar e reconhecer erros?

00:26:13 ENTREVISTADO

Olha, excelente pergunta, porque assim, depende né? Então, por exemplo, o espaço para errar com um sindicato forte como é o sindicato dos bancários é um espaço muito pequeno. Então assim, eu já sabia quando eu comecei a fazer este trabalho que eu ia precisar conversar com o sindicato, né? Porque eles iam me procurar, então eu nem precisaria procurar, eles iam me procurar. E eles iam me procurar antes de eu fazer as modificações.

E eu esperei esse tempo acontecer. Então comecei a divulgar que a gente tem modificações, o sindicato ficou sabendo, o sindicato me procurou, E aí, depois do entendimento do sindicato, não a autorização, mas do entendimento, de uma conversa boa, eu entendi que havia espaço, ai ok. Mas, por exemplo, se eu pulasse essa etapa, esse é um erro que possivelmente teria consequências, era mais fácil por exemplo, era mais possível que eu fosse transferido do que eu conseguisse fazer as transferências que eu queria. Então não tem tanto espaço para erro não.

00:27:35 ENTREVISTADOR

Entendo. E organizacionalmente, olhando pra dentro, talvez até esquecendo um pouco essa experiência, dentro da empresa o erro ele é, entre aspas, permitido de uma certa forma, permitido ou aceito, existe essa cultura de aprender com o erro.

00:27:57 ENTREVISTADO

Não, a lógica é punitivista. Porque a gente tem duas coisas para errar no banco. Três, basicamente. Vamos lá. Então, até uma pergunta faz pensar.

O erro mais aceito, feliz ou infelizmente, é o erro de atendimento. É uma informação errada, um atendimento mal prestado, que geralmente não traz muitas consequências. É assim, quer dizer, não traz das consequências funcionais, mas ele traz a consequência que é o cliente não voltar, né? Então, assim, esse é um erro mais aceito da companhia. Aí, tem dois outros tipos de erro, que é o erro com contrato, esse é punido, você erra em algum contrato, esse contrato não é validado, você tem que refazer, chamar o cliente de novo, ou ir até o cliente pegar uma nova assinatura, né? E o erro com dinheiro, que é o erro, eventualmente, é dos caixas, do tesoureiro, que aí é paga do bolso. Eu não estou nem falando de crime, eu estou falando de erro mesmo. O crime é outro tratamento.

Exemplo: Errei, abasteci uma máquina onde eu tinha que colocar nota de, por exemplo, nota de 50 e eu coloquei nota de 100. Então o cliente que foi sacar 100 reais levou 200. Como é que isso é corrigido? Com o bolso do tesoureiro. Ele vai pagar a diferença independentemente do valor, o erro, ele precisa ser pago, ele precisa ser compensado.

00:29:31 ENTREVISTADOR

Você acredita que, bom, os outros bancos trabalham da mesma forma, né? Você acredita que há bancos mais flexíveis aí entre as concorrências e tal?

00:29:43 ENTREVISTADO

Hoje não, hoje não. A gente tinha, no passado, distante, né? Eu, na verdade, li algumas coisas sobre isso, um banco que estimulava muito o aprendizado colaborativo. mas os outros bancos eu conheço, a galera de banco aí e é a mesma toada. Os erros são punidos, o atendimento eventualmente não tanto, e a comunicação top down, padrão bancário.

00:30:17 ENTREVISTADOR

E por fim, a última pergunta aqui. Olhando a experiência com tudo que você já viveu depois disso e tal, você faria algo diferente?

00:30:30 ENTREVISTADO

Faria, eu faria eu teria verificado que eu visitava sempre as agências e por exemplo eu não me atentei a questão da agência não distribuir as senhas para todos os atendimentos embora fosse uma diretriz corporativa então assim por exemplo nem sempre o top-down funciona também Mas, apesar que também pode ser que quando eu ia pela posição hierárquica eles distribuíssem senhas, né? Mas assim, eu poderia ter checado isso anteriormente pra, enfim, com essa agência especificamente. Eu não sei se errei, mas eu não teria essa questão hoje.

00:31:15 ENTREVISTADOR

Sim, entendi.

00:31:16 ENTREVISTADO

Seria mais seguro de que o trabalho tenha sido bem-feito.

00:31:22 ENTREVISTADOR

Tá certo então a gente encerra aqui queria te agradecer pela entrevista.

APENDICE G – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTADO V

00:00:00 ENTREVISTADOR

Estou gravando. As primeiras perguntas aqui são mais demográficas, tá? Então, essa entrevista visa levantar informações para minha dissertação de mestrado e eventuais publicações que dela possam ser derivadas. Você autoriza a utilização dos dados da entrevista para publicação, entendendo que sua confidencialidade e de terceiros, como pessoas, empresas, estará preservada?

00:00:24 ENTREVISTADO

Sim.

00:00:25 ENTREVISTADOR

Qual que é a sua idade?

00:00:29 ENTREVISTADO

55.

00:00:30 ENTREVISTADOR

Tempo de experiência, formação e atividade profissional que executa hoje?

00:00:37 ENTREVISTADO

Tempo de experiência... Bom... Iniciando no mercado de trabalho formal desde 1986. Iniciei. Em Recursos Humanos. Depois, em 91, já tendo uma empresa em Recursos Humanos. Depois, em 2007, me tornei executivo de empresa, primeiro PJ, depois, em 2011, diretor de estatutário, e assim fui até 2019, 20. E aí já tinha mudado de área de recursos humanos para área comercial e para área de negócios Então, isso vai dar aí de 86. Dá aí 33 anos de experiência, fora o tempo de office boy que não existe mais.

00:01:37 ENTREVISTADOR

E a formação? No que você se formou?

00:01:39 ENTREVISTADO

Eu sou administrador de empresas, depois eu fiz um MBA voltado a finanças e estava mestrando em administração. E tem umas outras coisas que eu. Fiz aí no meio, mas que não são relevantes.

00:02:00 ENTREVISTADOR

Sua posição lhe permite influenciar de alguma forma o comportamento das pessoas e resultados organizacionais de nível estratégico?

00:02:07 ENTREVISTADO

Sim.

00:02:11 ENTREVISTADOR

Quantos funcionários, em média, nas empresas que você executa suas atividades?

00:02:20 ENTREVISTADO

A minha trajetória foi de poucas empresas. Então, vou pegar as relevantes aí. A última, eu era um diretor de unidade de negócio, eu tinha um time de 600 pessoas aí pelo Brasil, espalhados em 120 unidades. Como um executivo de RH ainda nessa empresa, que eu fiz a transição, eu tinha um time de 10 pessoas para cuidar de mil pelo Brasil, desde folha, treinamento, remuneração e tal, e eu como executivo.

E eu como executivo nessas duas posições, eu tinha assento no comitê de administração e participava de todos os projetos ali, de novos produtos, projetos, enfim, todas as decisões e tal. Antes disso, eu fui consultor e tinha. Voltado ali a recursos humanos e coisas estratégicas, enfim, principalmente em remuneração. Cheguei a ter, eu e meus sócios, chegamos a ter quase 15 consultores trabalhando pra gente. E sim, a minha posição era principalmente.

Porque eram projetos que eram encomendados pelas empresas, porque estavam com algum problema. E a minha influência, a nossa influência. A minha e a de meus sócios era bastante relevante por que era a partir dos projetos que eram desenvolvidos que eram realizados diagnósticos e a gente chegava com algum plano de ação, alguma coisa desse sentido, e a apresentação sempre se dava por nível de diretoria, um nível de gerência senior, no mínimo, para cima.

00:04:10 ENTREVISTADOR

Agora, descreva alguma decisão importante que foi tomada em sua trajetória que tenha sido um empreendimento inédito, seja para você ou para a empresa que você atuava, onde não havia experiência sua, da equipe, da empresa no tema em questão, e essa experiência precisa ter gerado um grande aprendizado para você, organização e equipe.

00:04:31 ENTREVISTADO

Olha, eu... nessa empresa em que eu fiz parte da estrutura e que, para mim, também foi uma coisa bastante importante, só para contextualizar, mas eu saí de consultor para ser um cara dentro de uma estrutura. Então, a mudança de mentalidade de alguém que está fora de uma estrutura para alguém que está dentro e ter que trabalhar com todas essas equipes e deixar de ser alguém que é um outsider, que tá ali de fora só falando e apontando erros. Para alguém que faz parte dos erros, né? Para mim foi uma transição, uma mudança de papel muito importante. Eu diria que uma coisa que nos serviu e que foi muito importante para empresa e acho que foi o que alçou a empresa para que ela fosse inclusive chamar a atenção de uma empresa multinacional para comprar, foi que, nós fomos na oportunidade a primeira empresa no Brasil, sem ser um banco, que obteve uma das grandes bandeiras de cartão, a licença para emitir um cartão próprio, era um cartão pré-pago, não era nem de crédito e nem de débito, era um cartão pré-pago que você carrega com dinheiro e era para usar fora, em viagens internacionais.

E por que ele é importante? Porque o cartão pré-pago não era algo ainda, aqui no Brasil, não era algo familiar ao mercado. A gente tinha alguns que vinham de alguma empresa que trouxe esse conceito para cá, mas sair do zero aqui, nós fomos os primeiros. E, além de tudo, foi um lançamento de um produto totalmente diferente do que já existia, nós tínhamos aqui esse cartão pré-pago em moeda estrangeira, em dólar, euro e libra. E nós, para podermos rincar nossa bandeira e mostrar a nossa força, o que a empresa... que a gente queria atingir e ter a nossa marca reconhecida, a gente lançou um cartão pré-pago justamente quando estava acontecendo a Copa Do Mundo de 2010.

Então, isso foi totalmente fora e tal. E por que foi importante do ponto de vista tanto estratégico para a empresa quanto foi aprender a fazer algo do zero, algo que a gente nunca tinha feito? E eu lembro que a gente, na hora que começou a discutir como montar esse cartão, a gente estava numa salinha, nove executivos, nove diretores, e a gente discutindo como é que vai ser esse produto, vai ser assim, vai ser assado. E com base em algumas informações muito pobres, inclusive, hoje pensando bem, assim, pobres do ponto de vista de... posição de mercado e tal, e a gente teve que montar isso do zero, inclusive do ponto de vista...

E aí pensa no produto financeiro, pensar em controle interno, lavagem de dinheiro, em compliance, tecnologicamente como é que ia funcionar? quais eram as features desse produto? e como é que a gente ia alcançar o público-alvo? que é o público que eram os brasileiros, que estavam viajando para fora, classe média. Não vou falar classe média alta, mas classe média que poderia mandar filhos, por exemplo, fazer um intercâmbio fora, que tinha alguma renda per capita razoável,

Então, eu acho que esse foi o grande. Então, desde a sua construção até vender, até colocar nos pontos de venda. 600 pessoas vendendo aquele produto. Foi uma experiência fantástica.

00:09:04 ENTREVISTADOR

E houve geração de hipótese? Houve alguma coisa, alguns pontos que você identificava que era ponto de análise para avaliar resultado? Como é que foi a concepção das hipóteses de identificar que esse trabalho estaria dando certo ou não? Como é que foi isso?

00:09:21 ENTREVISTADO

Olha, até por ser um produto financeiro. Todos os produtos financeiros da comunidade são muito controlados, e está certo. O nosso segmento financeiro, o nosso mercado bancário é um dos mais, se não for o mais avançado no mundo, em termos de tecnologia, de controle e tal. Então, essas questões, eu não sei se a gente pode dizer e se vai se encaixar no que você está falando, mas enfim, quando a gente fala de hipóteses era justamente a questão de na hora da concepção deste produto, nós não dominávamos a metodologia, nem a metodologia ágil, nada disso, aliás, na época a gente falava que era o MSTJ, mais sorte que juízo. Porque a gente desenhava e falava, cara, vamos lançar.

Lógico que com um mínimo de... Não, isso aqui dá margem a lavagem de dinheiro, isso aqui vai prejudicar o consumidor. Isso era uma coisa que era importante. A gente sempre desenhava algo pensando no cliente. E por que eu digo que isso é importante?

A grande maioria das empresas não lançam nada nesse sentido, não lança, porque quer ganhar dinheiro ou satisfazer o ego de algum executivo muito senior dentro da empresa, sem pensar no cliente. E é por isso que muitas delas fazem... Cometem erros gigantescos. A gente não, então, essa questão de estar sempre questionando, estamos indo pelo... e corrigir, eu acho que foi um projeto que nos fez ter esse tipo de comportamento.

00:11:25 ENTREVISTADOR

E aí, nessa concepção, então, houveram coisas e ajustes, coisas que não deram certo, que foram replanejadas, reestruturadas?

00:11:30 ENTREVISTADO

Muitas, muitas. Na própria feature de falar, esse aqui. Que a gente lançou, que era um cartão, sei lá, um plátino. Ele não teve aderência com o mercado, as pessoas não... Ah, “esse aqui deu certo por causa disso e disso e disso”. “A gente atendeu a necessidade XYZ”. “A gente atendeu a necessidade...” “Aqui a gente quis atingir o público pais que estão mandando os filhos para fora e a gente conseguiu”. “Aqui a gente conseguiu atingir o cara que está indo só turistar”. “A gente aqui atingiu aquele cara que pega o dinheiro e queria carregar um cartão com 60 mil, 100 mil dólares que tá indo pra Las Vegas, torrar tudo em aposta”. Então a gente conseguiu, acho que capturar essas nuances e fazer as correções.

Uma outra coisa também, acho que dentro dessa coisa, não sei se é exatamente isso, mas a nossa linha de frente, ou seja, tanto o atendimento presencial, nas lojas, junto a esses atendentes, quanto a uma mesa de operações que a gente tinha. Enfim, todo mundo que tinha contato com o cliente, ele era ouvido e se dava muita atenção ao que essas pessoas. Traziam de percepções dos clientes. Então, nós éramos alimentados constantemente por

aquilo que estava ou não dando certo no ponto de venda. isso foi uma coisa bastante... e de novo a gente acho que a questão de estar orientado para o cliente nos deu essa habilidade, se não fôssemos, eu acho que não faríamos isso e seria um grande desastre.

00:13:24 ENTREVISTADOR

E os dados, todos os parâmetros de análise, vocês avaliavam se era confiável, vocês em algum momento sentiam dúvida sobre aquilo que levantava, como é que era essa questão de confiança sobre aquilo que você estava enxergando em relação às conclusões que estavam tendo, se existia questionamento, dúvida, se existia campo, como é que era isso?

00:13:52 ENTREVISTADO

Eu diria que essa questão de geração de dados, a gente pode separar em duas partes. Existem aqueles dados que a gente conseguia. Gerar dentro do nosso negócio, principalmente dados de vendas, o quanto vendemos de cartão. O quanto foi ativado, quando deixou de. Ser ativado, o quanto tem de saldo, ou seja, o quanto que a gente vendeu, o quanto foi feito de câmbio.

Porque era receber reais, transformar em dólar. E carregar o cartão, ou euro, Então. Esses eram os nossos dados puramente de venda, tá? Então, números... E nós tínhamos algumas, enfim, algumas... Porque, lógico, a bandeira não disponibiliza o pulo do gato para aqueles que querem, né? Mas a bandeira nos disponibilizava algumas informações em dashboards bem... bem alto nível mesmo, ou seja, bem no sentido de como é que estavam sendo gastos, quais eram os perfis que mais utilizavam o cartão.

Então, essas informações que vinham, eu diria, mais qualitativas da bandeira e que a gente casava com as nossas informações de vendas e a gente sabia, ah, São Paulo é o estado que mais vende, ah, mas a gente sabe que não é a cidade de São Paulo, a gente sabe que é campinas uma das maiores vendedoras e sabemos que a cidade, sei lá, Belo Horizonte é que mais vende cartão em Libra, por exemplo. Então, essas informações, elas iam nos direcionando, e aí já numa segunda fase, numa fase que já não estava mais falando do produto em si, mas decisões táticas, eu não diria estratégicas, mas táticas, inclusive de preço, posicionamento, de como atingir esse cliente, ou seja, em termos de marketing e promoção e pricing.

00:16:03 ENTREVISTADOR

E você acredita que esses resultados todos podem ser atribuídos a questões de fato, de planejamento, de estratégia? Ou você também acha que tem um fator sorte incluído nesse processo de avanço do mercado, algo que algo que é alheio ao projeto, que contribuiu com o projeto e pode também ser tratado como um fator que alavancou e as pessoas adotarem como um resultado do projeto ou não?

00:16:37 ENTREVISTADO

Essa é uma pergunta... Talvez eu possa, talvez não, eu vou apontar. Acho que quatro questões que são muito relevantes para isso. Primeiro, nós tínhamos um antes dela ser vendida, né? Ela era uma empresa de dono, né? De um sócio majoritário, um cara que tinha 60% do BTC, ele tinha lá mais alguns diretores que eram amigos e tal. Era uma empresa de amigos. Apesar de falar familiar, mas eu gosto de falar que era uma empresa de amigos, de molecada.

O presidente é um camarada extremamente visionário, um camarada que conhecia muito do mercado. Em que ele estava inserido. E, quando eu falo visionário, no sentido de ele perceber as necessidades e para onde o mercado estava indo e se antecipar a ele. Eu acho que, para exemplificar isso, é. Assim, ele vendeu a empresa em 2011, 2015, Ele já tinha feito mais cinco, ou seja, já tinha vendido mais três. Então, isso é só para dar uma ideia do que era esse cara, então, acho que esse foi o primeiro ponto.

O segundo ponto, nós estávamos, então, falando desse lançamento, que é o que eu usei como exemplo, o lançamento desse produto que foi em 2009 e 2010 e pelo fato de ele ter construído uma empresa que foi a primeira, aqui no Brasil a lançar um cartão que não fosse um banco, o mercado que ele já tinha enxergado, esse mercado, ele estava numa exponencial. As pessoas, talvez agora a gente esteja vivendo isso de novo com a história das contas em moedas estrangeiras, mas naquela época não existia, então teve um boom enorme para você ter uma ideia, nós chegamos a ser o maior vendedor de cartões pré-pagos da bandeira, O maior vendedor de pré-pagos da bandeira no mundo, individualmente nós chegamos a ter mais de 500 mil cartões ativados.

Mesmo comparado com mercados mais maduros nesse sentido pessoas que já estavam acostumadas com dinheiro em plástico, como eu disse, isso é muito importante, é diferente de débito e diferente de crédito, totalmente diferente. Então esse é mais um ponto, o mercado estava querendo esse produto, as pessoas já estavam cansadas de carregar moedas e a gente fala do Brasil, mas lá fora também você também é assaltado, de perder dinheiro, de ficar andando com volumes de dinheiro, de ter que andar com doleira. Então, o mercado estava ávido por isso, nós tínhamos um cara visionário, nós tínhamos pessoas, uma liderança, que olhava para esse cara com olhos de fã, de pessoas apaixonadas por aquilo que fazia porque esse cara era um grande líder.

Ele jogava muito com as pessoas, mas um grande líder nesse sentido, um cara que motivava, um cara que dava a autonomia, “se é para errar, que erre, faz parte disso”. E, se erramos, vamos resolver. “Não quero procurar pescoço, vamos resolver e resolver o problema do cliente”. Então, uma liderança que era, naquele momento, fraca. Eu diria de gestão, muito fraca. Tanto que eu, nessa época ainda estava em RH, essas pessoas, depois que eu assumi como diretor de RH, em três anos dos dez, só tinha ficado um ou dois. Porque eu vim com um papel meio de consumidor que virei executivo.

Mas as pessoas estavam engajadas, então acho. Que isso foi primordial. E outra coisa, por mais que tivesse... E aconteceram muitos erros, tivemos muito estresse sim, mas o engajamento das pessoas, as pessoas mais simples e que eram responsáveis pela venda do produto, quando eu falo de pessoas simples, eu estou falando de pessoas que na época, no final das contas, iam receber R\$ 1.200, R\$ 1.300, no dinheiro de hoje, no máximo R\$ 2.000, o salário. E vendendo um produto no qual, muitas vezes, nunca iam utilizar, nunca iriam fazer

uma viagem internacional, mas foram motivados, engajados bastante para poder embarcar nessa viagem que era a visão, e eu acho que isso também foi interessante, importante, a visão que esse cara tinha, que esse empreendedor tinha e que ele não guardava para ele, ele sempre divulgava de forma transparente, então é isso.

00:22:42 ENTREVISTADOR

E aí, puxando aqui, agora uma questão assim, se o aprendizado está ligado a questões técnicas puramente ou se houve aprendizado sobre questões que não são técnicas, por exemplo, preocupação com o contexto, preocupação com... Você até já disse sobre liderança e tal, como é que você avalia essa questão de entendimento de política, seja política interna da empresa, seja política até com outros parceiros e tal, essa relação toda para tornar esse sucesso indo além do técnico, como é que isso foi trabalhado?

00:23:27 ENTREVISTADO

Então, eu penso que isso foi uma oportunidade de ouro, principalmente no sentido de aprender todas as trapalhadas que aconteceram. Foi um sucesso? Foi. Foi o que levou a empresa, como eu disse, a chamar a atenção de uma empresa multinacional, mas grande parte do sucesso estava principalmente porque era uma empresa rápida, tomava decisões rápidas, uma vez analisado o contexto, analisado o ambiente, a gente ia. E se desse errado, a gente corrigia, era esse o nosso lema e eu acho que a grande competência era saber vender.

00:24:14 ENTREVISTADOR

E tinha estímulo pra profundidade na análise? Ou as coisas eram mais rápidas, assim?

00:24:21 ENTREVISTADO

Eu diria que era pura agilidade, problemas aconteciam, vamos pegar um problema bem... Ah, "o cartão não reconheceu a carga e eu tô com um menino de 12 anos em San Diego fazendo intercâmbio e ele precisava naquele dia comer ou pagar, sei lá, qualquer coisa ali, e aí esse menino tá sem dinheiro num país estrangeiro." Imagina o desespero dos pais aqui, então foram erros em que a gente deu um jeito de resolver, né?

Mas o estresse é grande e a gente sempre tentava resolver antes que isso virasse algum tema, principalmente do Banco Central, né? Porque se vira uma ouvidoria, uma coisa que depois também o Banco Central foi se aprimorando e tal, mas, nesse sentido, nunca tivemos nada que tivesse chegado a um ponto tão grave assim.

Mas a gente... Acho que algumas coisas... Essa agilidade se dava para lançar o produto, essa agilidade se dava quando o problema acontecia em entender e agir, essa agilidade se dava em entender aquilo que deu certo, como é que a gente poderia não só aprender com os erros, mas aprender com os acertos também, e como é que a gente poderia aumentar os nossos resultados.

00:26:10 ENTREVISTADOR

E as pessoas dominavam. Essa pergunta também tem a ver, assim, com o quanto as pessoas dominavam as variáveis ali em torno daquilo, né, o que estava acontecendo.

00:26:19 ENTREVISTADO

Eu diria que quase nada. Porque, assim, de novo, a gente não sabia, foi a primeira vez. Não tinha ninguém do time, por exemplo que vinha de banco, não tinha no time, por exemplo um PMO. Foi cara que era interno, que cuidava, começou junto lá com o empreendedor, virou um cara de confiança, foi fazer cursos específicos para tentar entender como era aquilo, mas nunca tinha experienciado um projeto de construção de um produto financeiro, então muita coisa foi feita, como eu disse, né? A história do MSQJ, mais sorte que juízo.

00:27:05 ENTREVISTADOR

Mas no domínio como um todo, assim, as pessoas passaram a dominar. Pode-se dizer que, assim, sabiam o que estavam fazendo.

00:27:10 ENTREVISTADO

Depois a gente foi acompanhando, sim. E aí eu acho que teve um tempo de maturação, porque isso foi lançado em 2010, depois tivemos outros lançamentos e tal, parará, parará, parará, e a nossa própria empresa perdurou até 2014. Depois quando os ingleses compraram, eles compraram porque também queriam tirar um concorrente da parada, né? Eles compraram, nos fizeram vender o produto que era deles, que vinha de fora, e fechou a nossa administradora de cartões, mas nesses três anos, o aprendizado, ele se deu tentativa, erro e, cara, muito suor.

00:27:54 ENTREVISTADOR

Até partindo para a próxima sessão e puxando um pouco desse contexto que... essas primeiras perguntas elas eram muito sobre como se deu a concepção do produto, como se construiu o produto e agora pensando no produto já implementado, rodando e tal e aí a gente pode até puxar o link até pensando nessa compra e tal porque entendi que o cenário também mudou. Pós a implantação, considerando assim, tudo bem, o produto vive numa constante evolução, mas pensando assim, o produto existe, eu já tenho uma solidez aqui com o time, já tenho tudo isso conceitualizado.

Após isso, você acredita que esse aprendizado continuou sendo avaliado? se houve geração de novas hipóteses, de novas questões, de novas análises, se foram consideradas evoluções de contextos e outras projeções de mercado e tal, como é que você enxerga isso?

00:28:56 ENTREVISTADO

Na verdade, nós fomos obrigados a fazer isso, porque esse produto praticamente, esse produto chegou em algumas regiões geográficas nossas aqui no Brasil, ele chegou a corresponder entre os nossos dois principais geradores de receita, que era a moeda, papel moeda, que nós falamos com 20 moedas pelo mundo e o cartão, o cartão chegou a representar, em algumas geografias, tipo 65%, 70% do movimento de venda. Tanto que ele teve aderência.

No final de 2014, nós tivemos um presentinho ali, governo Dilma, que aumentou o IOF desse produto para o mesmo que era do cartão de débito ou crédito, sendo que o conceito dele é completamente distinto, e aí foi para 6,38, isso matou o produto. Aí as pessoas voltaram para o papel moeda que tinha o IOF de 0,68. Então, assim, foi 6% a mais, ou seja, para cada mil dólares que você adquiria para poder viajar, você pagava 60 dólares, que não é pouco, como imposto, então, esse produto acabou sendo assassinado. Vamos usar uma palavra fantasiosa, não fantasiosa, mas metaforicamente ele foi morto.

Isso nos levou a pensar de que forma nós conseguiríamos manter, porque teve que ter uma outra questão, porque a gente já estava de administração nova sob a direção de uma multinacional e não tem muito o que pensar, né? Quem vem e compra uma empresa, quer que aquela empresa continue tendo resultado, então, nós tínhamos que substituir esse produto com alguma outra coisa e foi aonde a gente começou a pensar seja em maneiras de tentar continuar vendendo esse produto, quanto começou-se a pensar em outros produtos que viessem a substituir, de certa forma, isso. Foi daí que, de uma certa forma as transferências internacionais, e aí alguns que são muito conhecidos, são as remessas até US\$ 3.000 de alguém daqui do Brasil para fora ou o contrário, principalmente para residentes, então, a gente teve que buscar outras saídas, se a gente puder fazer essa inferência eu diria que sim, que teve...

Primeiro, a gente aprendeu a lançar depois de tudo isso, a gente teve que aprender a ser organizado, porque a gente não era. Então, organizar, registrar esse produto tem isso e existe uma ficha técnica, a gente não fazia, a gente lançava e acabou. Era isso. Então, a gente teve que aprender a ser organizado, a gerir projetos, tivemos que aprender a vender de uma forma mais organizada também.

Foi aí que a gente começou a colocar muito treinamento de venda para ensinar as pessoas a vender, ensinar as pessoas a criar argumentos de venda. Tínhamos que nos organizar no sentido de ter reuniões, checkpoints para poder entender como é que estavam e ir através dos nossos números, como você bem colocou, através dos números, tanto dos nossos internos, como da bandeira, repensar o produto e colocar outras estratégias de venda ou repensar o produto ou matar o produto e colocar outro ou alguma feature, enfim, sim, ele aconteceu e foi gerado por conta de um fato exterior à empresa e a gente teve que se adaptar.

00:33:22 ENTREVISTADOR

Você disse que com a chegada dessa multinacional e tal, que comprou, acabaram que também o foco mudou, a característica, o jeito de trabalhar, mas o conhecimento, tudo que

se aprendeu no decorrer do caminho, é algo que continuou intrínseco na empresa? Continuou se trabalhando, mesmo que não necessariamente com o mesmo foco e tal? Você acha que perdurou esse conceito de aplicação, de velocidade, de análise e tal?

00:33:46 ENTREVISTADO

Não, nós perdemos velocidade, claro. Porque aí você tem uma multinacional muito. Maior, uma empresa que tinha nós tínhamos mil aqui, eles tinham 20 mil pelo mundo, se não me engano. Estavam presentes em mais de 20 países. enquanto gente estava aqui, só no Brasil. Os caras já tinham uma história de mais de 30 anos, né? E nós 10, né? Naquela oportunidade, então, claro, eu acho que fazendo uma comparação muito fria, é o mesmo processo que passa uma startup ou uma fintech, você começa totalmente informal, você é rápido, você tem ideias, você sai implementando a história das metodologias que existem hoje, seja ágil, enfim, você sai e o MVP, você sai fazendo aí o produto lança, só que quando você se estrutura mais e quando você coloca e a sua empresa, e aí estou falando de financeiro e falando de banco central, você precisa se organizar.

Não tem... E aí você perde, né? Então, assim, a gente perdeu duas vezes. Uma, porque também a gente, em 2011 além da corretora que a gente tinha, a gente também criou um banco e criou a administradora de cartão. Quando você tem um banco, o banco central já te olha diferente. Então... Isso tudo fez com que a gente fosse perdendo velocidade, pessoas foram saindo, executivos foram saindo.

00:35:42 ENTREVISTADOR

E essa mudança, ela impactou no raciocínio, na questão crítica, na questão da análise, na questão de contestar mais, na questão de buscar mais, na questão de avaliar o conhecimento que está se aplicando, se acha que atrapalhou.

00:36:07 ENTREVISTADO

Olha, eu diria, e talvez aí com um pouco de receio de ser um, talvez um, um tanto quanto, é, uma visão talvez um pouco pessimista, mas eu acho que a gente, além de perder velocidade, a gente perdeu a espontaneidade e o fato de vir metodologia que a gente ter que se organizar efetivamente para ter tudo registrado, o processo de project management e tudo tinha que levar a submeter a aprovação deles, coisas que aqui a gente fazia a conta, às vezes a conta de padaria mesmo, porque esse papo de sair fazendo payback, lógico que a gente fazia, mas assim, era algo que desde um ponto novo, isso em um shopping ou um aeroporto, “tá, quantas pessoas passam, essa estimativa, acredita no potencial, no projeto? acredito, se a gente montar uma loja vamos vazer x de receita e vai nos trazer mais resultado. Então, vai em frente”. A gente saiu de um estado desse para um estado de precisa de business case. “Então, qual é o payback? Qual é a taxa de retorno interna? O que vamos ganhar? qual é o tipo de sinergia com isso, ou aquilo? Ah, qual é o custo de colocar...”

Aí você fala, “pô, mas vocês não pensavam nisso? Pensávamos”. Mas era muito mais o que a gente consegue ganhar, e às vezes, não só por questão de dinheiro, mas por questão

de o quanto a gente está expondo a nossa marca. “Essa loja vai ficar no 0 a 0, não tem problema, só que é mais barato você ter uma loja num shopping de grande movimento do que pagar um horário nobre na Rede Globo.

00:38:11 ENTREVISTADOR

E isso limitou o aprendizado, em uma certa forma?

00:38:15 ENTREVISTADO

É. Eu acho que a gente já tinha chegado numa certa curva de maturidade de aprendizado em relação ao produto em si, para gente sair pra questão de aprendizado de, talvez gestão, aí eu acho que a coisa era a coisa da profissionalização, vamos assim dizer. Aí eu acho que a gente mudou de patamar, só que a burocracia, ela emperra demais, então, quando você sai de uma estrutura hierárquica que tinha, sei lá, quatro níveis. Você sai para uma estrutura hierárquica lá fora de 7 ou 8, a comunicação se torna mais lenta e isso emperra, então, eu acho que tinha uma coisa quando você tá falando de aprendizado, a gente tinha o nosso arcabouço de informações e de aprendizado já adquirido, mas que por conta de burocracia a gente precisava submeter uma série de coisas, a gente não mais aplicava com a velocidade que nós tínhamos, porque precisava ter um de acordo de fora.

00:39:37 ENTREVISTADOR

E aí você disse, né, de várias questões externas e tal, eu acredito que continuou havendo bastante análise sobre isso e tal, mas assim, essas questões políticas, estruturais, isso gerou novos caminhos, você acredita que em algum, que a todo momento se avaliava possibilidade de novos caminhos, de novas ofertas em questão de produto e tal, visando, analisando a competitividade, inovação e algo assim?

00:40:09 ENTREVISTADO

É, com a vinda deles a gente começou a ter alguns ritos de gestão, o próprio rito de fazer, criar o Budget já era uma coisa bastante extenuante, pra te falar a verdade, né? Enquanto a gente aqui, o nosso era... Não que não fosse tão... tão estressante ou cansativo quanto, mas ele era mais rápido, né? E cada um tinha sua autonomia, a gente deixou de ser uma empresa de repente, pra ser uma geografia. Então, era... Ah, era os caras do Brasil. E aí, eu era o... Nessa época eu já estava no negócio, então era o head de varejo aqui e eu tinha os meus pares lá fora. E aí o rito era esse, era fazer aqui, apresentar, e os caras iam ficar questionando de um país que eles. Não conheciam e nunca fizeram muita questão de conhecer também, porque eles estavam muito mais envolvidos com as geografias maduras.

E isso fazia com que os nossos planos aqui, que eram rápidos, que a gente interagia muito rápido com o cliente, fez com que a gente perdesse o nosso timing. Perdeu o timing de lançamento das coisas, de agir, de mudar a rota, porque a gente começou a ficar parado em burocracia, parado em ritos de reuniões intermináveis, parados em coisas de apresentação.

Os caras, por mais que eles não ligassem pro Brasil, mas ficavam querendo saber o que estava acontecendo e isso significava você ficar fazendo powerpoints intermináveis.

00:42:17 ENTREVISTADOR

E agora falando sobre a questão da cultura de aprendizado, eu acho que existem dois momentos, existe uma cultura antes aquisição e uma pós aquisição. Aí eu tenho umas perguntas chaves aqui, você pode desenrolar como quiser, eu vou ler as perguntas e aí você desenrola da maneira que você achar mais pertinente. Como é a cultura de aprendizagem no local em que houve este aprendizado? Se as pessoas eram estimuladas à troca de conhecimento, se as pessoas se sentiam confortáveis em trocar e compartilhar, se as pessoas se sentiam confortáveis em questionar o que se sabe e se havia espaço para contraditório e para errar e reconhecer que se errou.

00:42:54 ENTREVISTADO

Eu acho que como você bem disse e capturou aí o que eu já trouxe, realmente, são dois momentos. No inicial era uma comunicação transparente em um ambiente totalmente informal, por isso, a agilidade, um atendente de loja, e aí nós tínhamos lá um messenger interno e tal, o atendente de loja poderia, se visse que o presidente majoritário estava online, poderia chamá-lo e fazer uma pergunta, nós tínhamos uma escala de alçada, por exemplo, para aprovar determinadas operações. Então, um atendente tinha a dele, um supervisor tinha a dele, um gerente de negócio tinha a dele, aí depois era diretor e depois presidente, tudo isso para que a gente desenrolasse uma operação na frente do cliente, se a operação era fidedigna, era uma operação legal, uma operação ilegal, a básica, coisa do gênero, a gente já descartava ali na hora, se percebesse alguma coisa que não estava de acordo, ou que faltasse documentação, coisa do gênero.

Então, existia essa abertura e o presidente, ele promovia esse tipo de abertura, então, eu, como depois, quando estava no negócio, como diretor de negócio, eu também era um cara que promovia isso, cada vez que eu viajava, que eu ia visitar lojas, eu entrava na loja, a primeira coisa que eu fazia era ficar, prestar atenção no atendimento de alguns e alguns vendedores ou supervisores de loja. Que é uma pessoa simples, em algum momento que era possível, eu tirava o cara de dentro da loja, eu ia tomar um café com ele e entender “o que você precisa pra poder vender mais? O que você precisa de mim, que tô lá em São Paulo, na Matriz, precisa providenciar pra você vender mais? O que tá faltando? O que você entende que a gente tá errando com o cliente?” Percebe? Então, era um ambiente completamente aberto, completamente... Então, esse era o primeiro momento.

O segundo momento, tava multinacional, eu te diria que essa dinâmica de loja e coisa, ela não mudou muito. mas aí já não tinha mais acesso ao presidente, mas tinha acesso ao diretor e tal, parará, parará, parará. Só que eu enquanto representante de uma área de negócio, que era responsável pelo varejo, e chegou um momento que eu comecei a parar de ter a clara noção do que o nosso cliente queria com agilidade necessária e ter insights para poder repensar não só o tipo de preço a gente ia praticar para fazer frente à concorrência, como eu perdi a noção do que estava acontecendo na ponta, porque eu era demandado, e aí,

esse acontecimento também é chover no molhado, porque eu tinha que ficar participando de um monte de reunião, na maioria das vezes, não tinha nada a ver comigo, eu não ia melhorar em nada a minha unidade de negócio pelo dinheiro de rentabilidade, mas eu, como executivo, era demandado e eu tinha que participar porque foi o rito que a casa matriz, na Europa trouxe pra cá e eu tinha que participar. Então, era uma accountability, né? Eu tinha que participar disso, eu tinha que dar pitaco em coisas que, na verdade, a gente tinha um diretor responsável para, mas tudo tinha que ser compartilhado e consensado. Não sei se consensado é a melhor palavra, mas decidido em conjunto. E isso tirou, principalmente para aqueles que eram da área de operações, de fazer a coisa acontecer, nos tirou a dinâmica, deixamos de ser executivos de vendas para sermos executivos burocráticos.

00:47:33 ENTREVISTADOR

E aí a última pergunta, e aí eu vou aproveitar todo o seu conhecimento, não só desse, mas de toda a sua trajetória até como consultor. A pergunta, na verdade, é se olhando a experiência faria algo de diferente, e eu também gostaria de fazer essa pergunta pensando nesses dois momentos. Então, assim, num primeiro momento, que era toda essa dinâmica, o que você vê que poderia ter sido feito diferente? E no momento, também, no segundo, como você considera que poderia ser diferente para continuar esse processo de questionamento, de inovação etc.?

00:48:06 ENTREVISTADO

Eu acho que no primeiro momento, o que talvez eu traria, mas com o cuidado, hoje, pensando no quanto a gente sofreu pela falta de processo, pela falta... A gente tinha muita vontade de acertar e na vontade de acertar, a gente errou muito. Mas, de novo, como tinha muita sorte, mais sorte do que juízo, a gente acertou muito mais do que errou e isso, de certa forma, pavimentou o sucesso da empresa.

O que eu faria de diferente é, talvez, naquele momento, se a gente tivesse sido um pouquinho mais organizado, era muito provável que os ganhos que tivéssemos, talvez, seriam o dobro, sabe? Eu acho que a gente teria potencializado mais ainda esses ganhos, mas não mudaria não a comunicação aberta, transparente, enfim, a abertura, esse contato, sabe? Isso não mudaria não, essa coisa rápida e tal.

No segundo momento, eu acho que tem uma questão aí, e aí talvez tivesse que entender também como é que era um outro ambiente e tal, eu vou dar um exemplo que sempre me chamou muita atenção, mas eu sempre me perguntava. E eu estudei no meu MBA com o gerente nacional de contas de uma grande multinacional americana reconhecida pela sua inovação e criatividade, e aí eu sempre perguntava para ele o seguinte, eu falava, cara, a empresa que você trabalha é uma empresa com 80 mil funcionários pelo mundo. qual é o segredo dela para ser tão inovadora com 80 mil funcionários?

Então, o que eu diria para o segundo momento é que se essa empresa tivesse trazido algumas coisas, no sentido de alguns ritos que permitissem uma comunicação ágil e mais aberta e sair um pouco dessa história de estrutura tão... essas estruturas hierárquicas, onde, na verdade a perpetuação de um poder imaginário, né? que na maioria das vezes não tem

poder para nada, de um poder que é só label para alimentar ego, né? E não que na empresa de meu colega de meu MBA não tenha, por contrário, ela deve ter, sei lá oito, dez níveis hierárquicos, só que ela tinha uma forma de trabalhar onde qualquer tipo de inovação, e na verdade inovação não significa que são coisas totalmente né? Como é comum se falar agora e toda vez que eu uso essa palavra da impressão que eu estou remoçando 20 anos, tem coisas disruptivas, não significa isso. “Significa você pensar, por que que esse mouse é branco e se ele fosse preto?” “E se ao invés dele ter um, um, uma coisa de LED aqui, você coloca, ele não tem aquela bolinha como tinha antigamente”, por que que, e se. A gente fizer de uma forma diferente, isso é inovação, né? “se a minha embalagem é quadrada, se eu fizer uma embalagem retonda. Para o cliente ia ficar melhor?” Então, inovação é isso.

Se nesse segundo momento os caras tivessem essa sensibilidade de tentar colocar ritos que permitissem isso de uma forma mais otimizada, eu acho que teria mantido, não o pessoal da ponta, porque eu acho que o pessoal da ponta demorou pra sentir isso, a gente, nós, os gestores ali que foram diretores, a gente segurou a bronca, né? E não deixava passar isso pro time, o que também nos deixava num processo ali de sofrimento enorme, mas talvez tivesse engajado mais essa turma, né?

Porque grande parte saiu porque ficou totalmente desapontado com a forma como... Da forma como as coisas, depois da compra, como as coisas começaram a se desenvolver e muitos saíram por conta disso, e aí você perde memória, você perde informação, você perde aprendizado.

00:52:55 ENTREVISTADOR

E aí, uma dúvida minha, agora, para encerrar mesmo. Como organizar sem travar?

00:53:01 ENTREVISTADO

É... Tem algumas coisas que eu acredito, e aí eu vou trazer um pouco desse lado de alguém que militou também. Muito tempo na área de RH. Eu costumo dizer o seguinte, você... Quando você tem uma empresa de sucesso, o que eu vou falar é o óbvio do óbvio do óbvio. Então você tem duas empresas, uma tem mais sucesso que a outra, aí você vai lá olha, porque tem maquinários melhores, aí você vai lá e compra o mesmo maquinário, mesmo assim, você não continua tendo o mesmo sucesso que o outro. São processos mais robustos, você vai lá, implanta processo, contrata consultoria, implanta processo. E você continua não tendo o mesmo sucesso. E muitas vezes, quando você vai olhar a fundo, você vai ver que são as pessoas.

É mais ou menos aquela propaganda que tinha antigamente, você é mais jovem, não vai lembrar, mas é uma propaganda de televisores, em que o, falava assim, e era uma paródia daquele filme Kung Fu, que até o, depois do Tarantino, fez um, uma releitura com que o Kill Bill, que é onde o, o Gafanhoto, que era o aprendiz, ele fala pra. Mestre, é, por que que, aí fala e a gente não consegue lançar, sei lá, uma coisa assim, né? E aí ele vai falar, por que que os outros japoneses são melhores que a gente? Aí o cara fala, porque nós não somos japoneses, somos coreanos, seu idiota.

O que eu quero dizer é o seguinte, quer dizer, a diferença são as pessoas, então, o grande negócio para uma empresa, uma coisa que eu quando os caras entraram aqui, eu falava, eu dizia pra eles, eu falava “don't play games”. Eu dizia lá para todos os ingleses “Don't play games” cara não precisa, seja transparente. Entendeu? Eu acho que é isso, né? Para você que realmente, se você quer engajar, seja transparente. Seja, sabe, seja honesto. mesmo que a notícia não seja boa, esse é o primeiro ponto.

Segundo ponto, quando você diz, ah, eu quero você porque você é importante para poder tocar isso aqui, para gerenciar isso, para trocar tal processo, tal, tal, tal, tal, tal, tal. Então, se é isso, dê autonomia, mas dê efetivamente autonomia, dê o papel e dê autonomia, porque se você não der autonomia, o único papel que esse cara vai fazer é de idiota, de palhaço, e as empresas perdem muito com isso.

Elas querem, chega e fala, não, eu quero que você... Nossa, que você... Sabe que não te dá autonomia, então você... E aí o que vai acontecer? Você vai ficando de saco cheio, você vai ficando desestimulado, até a hora que você sai, principalmente se você é um cara brilhante. E aí é onde as empresas perdem as mentes brilhantes e se perdem... E aí outra coisa que eu acho que tem muito a ver com o que a gente tá vivendo hoje em dia, por conta de pós-pandemia, as pessoas estão desorientadas e aí quando você fala de liderança, a liderança está desorientada.

A gente passou por um momento muito difícil e nós estamos agora vindo com algumas coisas de conhecimento que as empresas não estão melhorando e não estão aplicando e não estão preparando essas pessoas para tocarem isso. Então, está se falando de ESG, meio ambiente, sustentabilidade e governança. “Vamos testar isso daí? Se algum funcionário da empresa perceber que tiver lá um diretor fazendo algo que não é ético, ele tem a liberdade de denunciar? Quantos denunciam? E quando denuncia, ele é levado a sério ou ele é punido?” Está se falando muito de diversidade, igualdade e inclusão. Quantos efetivamente percebem e instruem essa liderança, e eu falo da liderança porque a liderança é que leva a cabo isso.

Está na liderança essa história de... Aquela visão lá é a liderança. E engajar as pessoas e vender isso para as pessoas, né? Porque as pessoas falam, pô, eu quero fazer parte dessa jornada. As empresas falham por isso, tá se falando agora tanto como eu falei, diversidade, inclusão e tal, parará, parará, parará, tá todo mundo agora falando de não, é, igualdade racial, só que muitos, né, é conversa pra boi dormir. Continua tendo lá a branquitude na direção, né? Mulheres ou não tem mulheres, enfim, é conversa pra, sabe? E aí, quando falam, não, nós temos um ambiente seguro, psicologicamente, para as pessoas falarem o que quiserem. Não, não tem.

Então, são essas coisas que eu diria que são muito maiores do que trazer conhecimento sobre gestão, de vamos trazer conhecimento de como lançar produto, vamos trazer conhecimento, vamos trazer pesquisas de mercado para a gente entender o mercado durante o dia. Se você está num ambiente onde as pessoas não têm isso, não tem segurança para falar, não tem tesão pelo que está fazendo, nem sabe o que está fazendo, não vai dar certo. Vira, como eu disse, “coloquius para bovinus dormitarius”, Então é isso se eu pudesse resumir.

00:59:16 ENTREVISTADOR

Eu queria agradecer aqui, foi muito útil, muito produtivo. Vou encerrar a gravação, tá?

APENDICE H – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTADO VI

00:00:00 ENTREVISTADOR

Então eu tô gravando, eu começo aqui com algumas perguntas mais demográficas e vou entrando aqui no assunto. São três grandes blocos.

Essa entrevista visa levantar informações para minha dissertação de mestrado e eventuais publicações que dela possam ser derivadas. Você autoriza a utilização dos dados da entrevista para publicação, entendendo que a sua confidencialidade e de terceiros como pessoas, empresas estará preservada?

00:00:28 ENTREVISTADO

Sim

00:00:28 ENTREVISTADOR

Qual é a sua idade?

00:00:29 ENTREVISTADO

33.

00:00:33 ENTREVISTADOR

Tempo de experiência, formação e atividade profissional que executa hoje?

00:00:38 ENTREVISTADO

Tempo de experiência... São muitas perguntas, tá? Tempo de experiência são 14 anos. Qual que é a sua. Dúvida? Foi muito rápido.

00:00:50 ENTREVISTADOR

Formação e atividade que executa hoje.

00:00:54 ENTREVISTADO

Eu tenho o MBA em gestão de produção e logística e graduação em administração de empresas. Minha atividade hoje sou gerente de excelência operacional senior, que significa gerência de melhoria contínua, senior.

00:01:11 ENTREVISTADOR

Sua atividade lhe permite ter contato com pessoas e equipes dentro da organização a ponto de lhe permitir conhecer a cultura da empresa?

00:01:19 ENTREVISTADO

Sim.

00:01:20 ENTREVISTADOR

Sua posição lhe permite influenciar de alguma forma o comportamento das pessoas e resultados organizacionais de níveis estratégicos?

00:01:31 ENTREVISTADO

Sim

00:01:31 ENTREVISTADOR

Quantos funcionários em média há nas empresas em que você executa suas atividades?

00:01:38 ENTREVISTADO

Na minha empresa Brasil são 10 mil. Globalmente são cerca de 70 mil.

00:01:46 ENTREVISTADOR

Bom, agora a gente começa a parte da entrevista mesmo, tá? E aí eu gostaria que você pensasse e descrevesse para mim algo que você vivenciou, alguma decisão importante que foi tomada em sua trajetória. que tenha sido um empreendimento inédito, onde não havia experiência sua ou da equipe que estava participando ou da empresa em relação a esse tema e que essa experiência gerou um grande aprendizado seja para você, para a organização ou para a. Equipe

00:02:21 ENTREVISTADO

Ok, em 2011, 2021, perdão, a gente tinha que fazer uma proposta para um novo negócio Dentro desse novo negócio, a gente tinha que ser o mais agressivo possível, de maneira que, ainda assim, não fosse ruim para o negócio. Então, a gente tinha que ser agressivo e errar a precificação ou algo do tipo, ou ter acidentes. Para fazer essa precificação agressiva, a gente colocou na proposta a utilização de um rebocador em um ambiente que existiam muitas e muitas pessoas. Eu não cheguei a calcular quantas pessoas por metro quadrado, posso até calcular Aqui, acho que é 800 pessoas divididas por 44 mil metros quadrados. Vou colocar 44 mil dividido por 800. É, deu um número aqui meio estranho. Não vou falar não. 55 pessoas por metro quadrado. Não faz sentido. Eu acho que eu fiz a conta errada. Depois eu posso ver direito.

Então assim, a gente não tinha muita certeza se isso ia dar certo e se era extremamente seguro. Então a gente fez uma proposta e a todo momento a gente falava no projeto, vamos ser bibold, vamos ser audaciosos, vamos tentar ganhar realmente esse negócio e vamos assumir risco. Então a gente teve que assumir um risco, a gente foi duramente questionado, a gente tinha muito medo e até a gente acabou ganhando o negócio e até a implementação assim não havia conhecimento de um rebocador em um local com tantas pessoas passando no mesmo local. Então era um risco bem grande. e deu certo, não tivemos acidentes até hoje

00:04:04 ENTREVISTADOR

Que bom. Em relação a isso, como é que foi esse processo de geração de hipótese, de imaginar as variáveis disso? Como é que foi todo esse processo?

00:04:19 ENTREVISTADO

A gente ficou uma semana dentro da sala pensando em todos os possíveis problemas que poderiam ocorrer. Então a gente simulava onde esse rebocador andaria, quais pessoas teriam mais entrosamento com ele, o saving, quando a gente colocou, a gente já sabia que a gente conseguiria eliminar para cada rebocador cerca de 25 pessoas. Então a gente pensava, ah, ele vai passar por aqui então a gente pensava em quantas pessoas, quais interações. O que vai ter de manhã, de tarde, de noite? Então, assim, foi uma semana bem intensa.

E foi mais ou menos imaginando quais medidas de contenção que a gente ia colocar. Então, ah, se vai ter muitas pessoas aqui, a gente vai colocar um semáforo, se eu tenho que apertar o botão. Então a gente foi criando medidas de contenção para todos os possíveis erros. Foi como se fosse um FEMEA, só que sem colocar no FEMEA. A gente foi fazendo de forma mais, como posso dizer, mais rudimentar.

00:05:16 ENTREVISTADOR

No decorrer do processo ali de implantação e tal, do trabalho, houve alguma... houve alguma, ou melhor, como é que foi a questão da gente validar, de você validar essas hipóteses e tal? E se houve alguma dúvida em relação causa e efeito? Se sentiu confiança na atribuição desses resultados ao trabalho em si? Como é que foi isso?

00:05:39 ENTREVISTADO

A gente não tinha muita confiança porque assim, dependia muito do fator humano, né? Então, dezenas das... medidas de contenção que a gente teve dependia de as pessoas ter que parar e olhar para os dois lados. Ou a pessoa tem que parar e esperar o semáforo abrir, ter interação com motoristas de caminhões maiores, então o motorista de caminhão maior não vai conseguir olhar para baixo e ver se não tem nenhuma pessoa. Então a gente não tinha muita certeza, só que a gente tinha que arriscar para tentar ganhar o negócio. Era um momento em que a empresa precisava que fossemos audaciosos então a gente foi mais na coragem.

00:06:20 ENTREVISTADOR

Implantou e deu certo e funcionou, né?

00:06:22 ENTREVISTADO

Deu. Mas assim, foi um momento que a gente estava muito, muito preocupado, sabe? Isso é simplificando, mas o tempo a gente, nossa, mas não vai dar certo. E daí alguém vinha e puxava, assim, não, vai dar certo. Então o que a gente tinha combinado é, um tem que acreditar e engajar o outro quando a gente dá uma travada, as vezes a gente dá uma travada no pensamento e fala daqui a gente não sai mais.

00:06:50 ENTREVISTADOR

E durante o processo enquanto ele estava sendo implantado, foi encontrada dificuldades, algumas coisas, como é que foi isso?

00:06:59 ENTREVISTADO

Na prática, a gente viu que as ações de contenção que a gente fez foram extremamente eficazes. Então as pessoas respeitaram e algo que a gente não tinha considerado no projeto era que como a gente estava implementando pela primeira vez o CrossDock, Todas as pessoas que entraram, a gente treinou, elas falaram assim, olha, se o veículo tiver vindo, você tem que parar, mesma coisa. Então assim, as pessoas não tinham vício. E aí é onde a gente acha que não tinha considerado essa variável. Então quando você coloca algo que já está funcionando e troca, existe a variável da pessoa mudar o mindset.

00:07:33 ENTREVISTADO

Ali as pessoas já entraram treinadas, então assim, a implementação foi muito mais fácil do que a gente tinha esperado de dificuldade.

00:07:43 ENTREVISTADOR

Como é que você enxerga o contexto onde isso foi aplicado em relação ao comportamento das pessoas e tal? Você chegou a imaginar, por exemplo, em um outro cenário, se você teria tido ou não a mesma dificuldade ou a mesma facilidade? Como é que... Explica um pouquinho esse ambiente de implantação disso.

00:08:05 ENTREVISTADO

A gente tentou aplicar em outro cenário a mesma solução, só que a gente não conseguiu. Porque as pessoas já estavam, assim, não dá, aqui não vai rolar, não é o mesmo

espaço. Então, existia muita resistência e a gente não conseguiu superar essa resistência. Então, a gente não teve a coragem suficiente, mas também não teve o apoio suficiente para falar assim, vamos lá e vamos aplicar. Então, o contexto favoreceu muito de ser, assim, um novo negócio, um armazém vazio.

00:08:39 ENTREVISTADO

A gente construiu cada coisinha em cada lugar. Então, a gente tentou outras duas vezes colocar ele em outros locais e não foi possível.

00:08:47 ENTREVISTADOR

Mas não foi possível aprovar o projeto, não foi algo que vocês até aprovaram, vamos começar e não funcionou?

00:08:56 ENTREVISTADO

É, a gente trouxe para testar e no teste as pessoas, não, não vai dar, tal. Então assim, em números a gente mostrava que dava, mas daí as pessoas não aprovavam. As pessoas do local falavam, não, não vai rolar. Então, não foi possível.

00:09:11 ENTREVISTADOR

Entendi, entendi. Agora, pensando nesse trabalho, nesse rebocador aí, hoje, funcionando e tal. Após isso, existe ainda, ainda se avalia, se analisa a sua utilização? Foi gerado aí novas hipóteses, novas ideias, utilização de outras ferramentas? Como é que é esse processo aí de melhoria disso?

00:09:40 ENTREVISTADO

O trabalho ali é melhorar ainda mais, então hoje ele é um rebocador, ele é tripulado, mas a ideia é porque a gente não pode colocar um AGV ou um AML, então algo que seja autônomo e que ele faça isso, até com mais segurança, porque o AGV e o AML tem todos os nossos sensores e tudo mais, não depende do fator humano.

00:00:00 ENTREVISTADOR (O cronometro zerou por uma falha na gravação, não houve perda de conteúdo)

Entendi.

00:00:00 ENTREVISTADO

Então a gente tá sempre pensando em como deixar aquilo mais seguro e mais produtivo.

00:00:09 ENTREVISTADOR

Entendi. Bom, você meio que já respondeu, né? Se esse conhecimento foi replicado sem questionamento em outras situações, em outros locais. Se. Houve debate, estudo pra aplicação...

00:00:22 ENTREVISTADOR

Bom, beleza. Já falou o que eu disse. Essa análise... Algum aprendizado não técnico sobre isso tudo, sobre esse trabalho? Alguma coisa mais sobre gestão, sobre gerenciamento, sobre comportamento?

00:00:46 ENTREVISTADO

É, a maior parte do aprendizado, na verdade a maior parte, aquilo que mais marcou pra mim é o comportamento humano, né? Do quanto a percepção muda, então as pessoas que nunca tinham trabalhado ali, mas chegaram pela primeira vez e olharam, a gente falou, é assim? Elas pegaram aquilo com uma facilidade imensa, enquanto as pessoas que já estão ali olhando aquilo todo dia, pra você fazer ela mudar a visão, abrir a mente dela pra fazer funcionar, é extremamente mais difícil, assim, é super complexo.

00:01:20 ENTREVISTADOR

Bom, eu vou aqui pra sessão final de perguntas sobre cultura de aprendizado, tá? Eu vou ler aqui um monte de perguntas, mas aí depois a gente... porque é tudo geral aqui, tá? A pergunta é, como é a cultura de aprendizado do local em que isso aconteceu? Se as pessoas são estimuladas à troca de conhecimento?

Se as pessoas se sentem confortáveis em trocar e compartilhar conhecimento? Se as pessoas se sentem confortáveis em questionar os conhecimentos? e se há espaço para contraditório e visões diferentes, para errar e reconhecer erros. Aí se você quiser, pode responder geral. Se eu sentir aí qualquer coisa a gente puxa um tema, tá?

00:02:05 ENTREVISTADO

Sim. Então assim, eu vou quebrar uma parte da resposta em níveis. Mas assim, de maneira geral, elas são estimuladas a aprender porque existem treinamentos, então os treinamentos são diários e tudo mais. Agora, se existe o compartilhamento ou a possibilidade de debater novas ideias, ela não é para todos. Então, eu diria que aqueles, os blue colors, que estão mais ligados à produção, eles não conseguem dar as ideias.

Essas ideias acabam não chegando porque elas ficam ali tão fixadas no seu dia. Eles não têm o conhecimento técnico para fazer a solução também. Então, a gente investe em treinamento de como ele faz a atividade. mas não em treinamento no intelecto, de aumentar o intelecto das pessoas e elas entenderem o que é necessário para ter o conhecimento necessário para fazer uma melhoria.

Eu ia dividir em níveis né, então o blue colors não consegue, porque a gente não treina o intelecto e ele não tem um ambiente onde ele consiga falar. O white collar ele tem um ambiente pra falar, mas o intelecto dele nem sempre é bom. Mas ele tem um ambiente, então ele consegue divulgar, ele consegue debater, compartilhar. Tem fóruns pra falar sobre ideias, melhorias e tudo mais. Então, meio ali.

00:03:29 ENTREVISTADOR

Entendi. Espaço para errar ou reconhecer erro?

00:03:36 ENTREVISTADO

Pouco. Pouco. Assim, os erros não sempre são bem aceitos.

00:03:43 ENTREVISTADOR

E aqui a última pergunta é, olhando. Para essa experiência e os conhecimentos que você tem hoje, você faria algo de diferente nesse processo? Teria conduzido de outra forma alguma coisa?

00:04:01 ENTREVISTADO

Não, acho que não. Acho que foi... Me sinto tão orgulhoso nisso que não teria não.

00:04:09 ENTREVISTADOR

Tá certo. era isso. Te agradeço, tá?

APENDICE I – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTADO VII

00:00:00 ENTREVISTADOR

Gravando. Essa entrevista visa levantar informações para minha dissertação de mestrado e eventuais publicações que dela possam ser derivadas. Você autoriza a utilizar os dados da entrevista para publicação, entendendo que a sua confidencialidade de terceiros como pessoas e empresas estará preservada?

00:00:18 ENTREVISTADO

Sim.

00:00:22 ENTREVISTADOR

Qual é a sua idade?

00:00:24 ENTREVISTADO

49.

00:00:26 ENTREVISTADOR

Qual que é o seu tempo de experiência, formação e atividade profissional que executa?

00:00:34 ENTREVISTADO

Bastante, hein? Da minha primeira formação, deixa eu fazer a conta aqui.

00:00:45 ENTREVISTADOR

Não, mas pode ser geral, assim, não precisa... Tempo de experiência geral e só o...

00:00:55 ENTREVISTADO

Na minha primeira formação tem 27 anos. 27 anos. Muito bom.

00:00:57 ENTREVISTADOR

E o que você se formou?

00:00:59 ENTREVISTADO

Ciências da Computação.

00:01:01 ENTREVISTADOR

Ciências da Computação. E hoje?

00:01:05 ENTREVISTADO

Eu tenho um MBA em Operações, Produtos e Serviços, que tem 14 anos. E tenho o MBA em Business Innovation, que tem 3 anos. 3 ou 4, né?

00:01:26 ENTREVISTADOR

E qual que é a sua posição hoje?

00:01:29 ENTREVISTADO

Gerente do TI.

00:01:32 ENTREVISTADOR

A sua atividade lhe permite contato com pessoas e equipes dentro da organização a ponto de lhe permitir conhecer a cultura da empresa?

00:01:41 ENTREVISTADO

Sim.

00:01:43 ENTREVISTADOR

Sua posição lhe permite influenciar de alguma forma o comportamento das pessoas e resultados organizacionais de nível estratégico?

00:01:51 ENTREVISTADO

Sim

00:01:54 ENTREVISTADOR

Quantos funcionários em média na empresa que você atua?

00:01:57 ENTREVISTADO

600.

00:02:02 ENTREVISTADOR

Agora, eu vou começar aqui a parte da entrevista. Eu queria que você puxasse aí na sua memória, descrevesse alguma decisão importante, algo que na sua trajetória tenha sido um empreendimento inédito, onde não havia experiência sua, da equipe, da empresa no tema, e que essa experiência tenha gerado aí um grande aprendizado para você, para a empresa e para a equipe.

00:02:34 ENTREVISTADO

Acho que no meu penúltimo emprego, isso foi em 2016, 2017, que a gente fez uma mudança estrutural do sistema, o sistema todo distribuído, e a gente levou tudo isso para a Cloud, Então isso foi disruptivo porque a gente... Primeiro porque era muito diferente da cultura da empresa, a cultura da empresa era ter sempre um sistema instalado em cada

unidade, e a gente não ia ter mais isso. E de tirar o sistema de dentro da empresa. Porque a gente tinha aquela coisa de passar na frente da sala do servidor e ver as máquinas ali ligadas, isso dava uma sensação de domínio, né? e, de repente, a gente tirar isso e, assim, não tinha experiência de ninguém, experiência sólida, né?

00:03:46 ENTREVISTADO

De ninguém da equipe, de ninguém da empresa. Então, esse acho que foi um dos casos que foi bem disruptivo e que, claro, houveram vários problemas no início de estabilização Mas que depois permitiu, por exemplo, a geração de dados gerenciais centralizados que antes não tinha também. A ponto do pessoal conseguir saber que se eles fechassem dois pedidos na filial Y, eles bateriam a meta.

00:04:22 ENTREVISTADOR

Entendi.

00:04:22 ENTREVISTADO

Então, sabe, do dia e tal.

00:04:26 ENTREVISTADOR

E assim, pra execução desse trabalho, esse trabalho foi com um grupo de pessoas? Tinha uma equipe?

00:04:32 ENTREVISTADO

Foi com um grupo de pessoas. Tinha o meu time, que era o direto da parte estrutural de TI e também do time de sistemas, que é quem ia fazer as adequações.

00:04:46 ENTREVISTADOR

E vocês chegaram a gerar aí alguma hipótese? Coisas tipo expectativa de resultado? De o que pode dar certo ou não? Como é que foi esse trabalho de concepção do conceito?

00:05:03 ENTREVISTADO

A gente primeiro começou com o piloto. Primeiro trazendo, tirando uma filial. o servidor de uma filial, primeiro trazendo para matriz, ainda não tava em cloud. E aí, com base nisso, a gente entendeu a dimensão que a gente ia precisar ter para conseguir suportar tudo. E a gente falou assim, olha, hoje a gente não tem isso dentro de casa, a gente vai ter que buscar fora.

E aí, nessa de... Fora, a gente falou assim, agora eu busco fora como? Eu busco fora no Datacenter convencional, eu busco fora na Cloud, que estava começando a virar febre aqui no Brasil. Eu busco fora, ou eu tento renovar o meu parque, ou renovar a minha estrutura, enfim. E a gente contratou uma consultoria que fez um estudo que indicou que realmente a

tendência ou o caminho era que a gente levasse isso para uma cloud pública, por conta de flexibilização.

00:06:12 ENTREVISTADOR

E por que você decidiu executar esse trabalho?

00:06:17 ENTREVISTADO

Porque a gente chegou no ponto em que a estrutura tinha ficado grande para ser administrada, ela de forma assim distribuída, não tinha automação suficiente para que a gente garantisse que tudo tivesse atualizado, atualizado, o que eu quero dizer também no quesito do sistema. Você imagina, quando sai uma versão nova, eu tinha que atualizar em 60 sites. E aí alguma coisa sempre ficava por trás, por mais que a gente tivesse conseguido implementar de automação, para não depender tanto de uma interação humana. Mas mesmo assim falhava, e depois disso começou a puxar a questão de ter que atualizar outras coisas relacionadas a isso, era sempre vezes 60 então chegou num ponto que assim, chegou num ponto da curva que ou a gente ia fazer uma mudança desse tipo ou a gente ia começar a ter rupturas na operação e chegamos no limite ali.

00:07:36 ENTREVISTADOR

E pode-se dizer que foi bem-sucedido, que cumpriu todos os objetivos da implantação?

00:07:42 ENTREVISTADO

Sim, eu digo que sim, porque como eu falei, a gente teve um problema de estabilização, até porque era tudo muito novo, mas no final trouxe um ganho, um ganho operacional para a empresa, que antes ela não tinha. Essa questão, por exemplo, de fazer uma gestão centralizada, de conseguir acompanhar como é que estava o backlog de pedido, como é que estava o trabalho, o processamento desse backlog dentro da operação. Isso tudo a partir de um único dashboard que antes não tinha, trouxe um ganho que a empresa, Hoje ela tem 70 e poucos anos, ela tinha ali seus 60 e poucos anos e ela nunca teve isso na mão. Era aquela coisa assim, a informação era só no dia seguinte. Não conseguia acompanhar em real time, mas a gente conseguiu atingir.

00:08:47 ENTREVISTADOR

E você acredita que há algum resultado, alguma coisa que atribui seu projeto que não necessariamente foi o projeto que entregou e tal, ou seja, uma questão de contexto do ambiente ou não?

00:09:09 ENTREVISTADO

Eu acho que a questão a questão que possa ter contribuído de fora do contexto em si do projeto, era a vontade que o time tinha de fazer coisas novas. Ou o não medo de fazer coisas novas. Isso aí com certeza contribuiu.

00:09:35 ENTREVISTADOR

E indo também nessa parte de contexto, como é que você enxerga o contexto que está em relação a esse projeto, a esse trabalho, Se ele está meramente ligado a questões técnicas, se houve também alguma coisa mais relacionada à questão política, à questão de outras coisas culturais, estruturas dentro da empresa, como é que foi isso?

00:10:05 ENTREVISTADO

A questão cultural, na verdade, foi uma quebra de paradigma. Existia um paradigma muito grande de que isso não funcionaria. E aí foi uma... acho que a principal questão foi conseguir romper com isso. Então, existiam muitas dúvidas dos principais executivos.

00:10:28 ENTREVISTADO

Se a gente ia quebrar a empresa ou se a gente ia proporcionar que a empresa crescesse. E como é que?

00:10:40 ENTREVISTADOR

Como é que isso foi trabalhado?

00:10:45 ENTREVISTADO

Como é que isso foi trabalhado?

00:10:45 ENTREVISTADO

Assumindo o risco, assumindo o risco que eu quero dizer perante a diretoria, perante o board da empresa, assumindo que a gente tinha feito um desenho que ia se sustentar e que principalmente a gente conseguiria voltar atrás se fosse preciso.

00:11:07 ENTREVISTADOR

E aí, pensando na implantação do projeto, depois que ele já estava implantado e tal, ele continuou sendo avaliado, esse produto continuou sendo avaliado, houve geração de novas hipóteses, novas ideias, foram consideradas evoluções de contexto ou outras projeções, como é que foi?

00:11:46 ENTREVISTADO

Foram sendo feitas novas novos releases do produto com funções que antes não podiam ser executadas uma delas por exemplo, a gente lá tinha uma questão de conseguir vender. Quando eu não tinha um produto na filial que eu estava, fiz, eu conseguia vender por algumas outras filiais. Isso antes, para ser feito, tinha que sair do sistema, entrar no sistema da outra filial. E aí, uma das coisas que mudou foi que o vendedor na própria tela do sistema já enxergava todas as filiais que ele podia vender, ele simplesmente selecionava a quantidade que ele queria vender por cada filial e dava um ok. E o pedido era já distribuído para todas as filiais.

00:12:44 ENTREVISTADO

Uma outra coisa que permitiu foi ter a integração do frete online. Então, antes tinha lá uma tabela fixa de frete, e que o fato da gente ter conseguido unificar, de conseguir colocar no cloud, enfim, ter feito essa mudança de arquitetura, o frete, a gente conseguiu também fazer integração com a ferramenta de frete online, que a gente colocou, que o sistema, pelo set do cliente, calculava já o valor mais adequado, realmente, do que deveria ser cobrado, enfim. São as coisas que foram evoluindo e que se permitiram essa evolução, né? Por conta dessa mudança que aconteceu.

00:13:36 ENTREVISTADOR

Em algum momento você sentiu que se alcançou a maturidade desse produto, desse....

00:13:49 ENTREVISTADO

Em algum momento você sentiu que se alcançou a maturidade desse produto, desse....

00:13:49 ENTREVISTADO

Bom, a maturidade completa é porque eu saí da empresa tinha... um ano, mais ou menos, que ele já tinha sido implementado.

00:14:00 ENTREVISTADOR

Entendi.

00:14:02 ENTREVISTADO

Então, o que eu sei? Eu sei que ele continua evoluindo. Ele não parou. Mas já tinha atingido uma maturidade mediana, pelo menos.

00:14:13 ENTREVISTADOR

E você chegou a replicar, mesmo que não executando o mesmo projeto, mas você acha que o que você aprendeu ali, você chegou a aplicar em outros locais, em outros ambientes?

00:14:29 ENTREVISTADO

Essa questão de ter essa decisão ousada de fazer uma mudança desse tipo, sim, eu apliquei na próxima empresa que eu fui, que ali a gente precisou fazer uma mudança de ERP. Aí não era a Cloud, não era nada disso, mas era sair do sistema legado e ir para um sistema já de mercado, que a gente executou em... 45 dias, não foi mais do que isso. Não é uma coisa comum, mas você sai 100% do sistema legado, para um sistema de mercado, num prazo curto desse, e a gente conseguiu fazer o ramp-up em três dias. Então, o que isso significa?

00:15:22 ENTREVISTADO

A partir do quarto dia, a gente já tinha voltado o volume de faturamento. Então, tipo, eu conheço experiências de quem tentou implementar um SAP, por exemplo, que ficou um ou dois anos de projeto e levou 20 dias para conseguir voltar a vender.

00:15:42 ENTREVISTADOR

Bom, esse projeto foi considerado bem-sucedido e... Sim, sim. E depois chegou também a haver mais análise, mais algum...

00:15:53 ENTREVISTADO

Aí sim, porque daí. Essa mudança também permitiu. ter uma visão, visões mais gerenciais, implementação de dashboards, que antes não tinha na empresa, ferramenta de venda para representante online e mobile, que antes não tinha.

00:16:14 ENTREVISTADOR

E uma outra dúvida, você acha que é usual nesses contextos todos que você atuou, as pessoas questionarem aquilo que está implantado, ter mais ideia, buscar...

00:16:25 ENTREVISTADO

Sim. Eu vou te falar o que é o mais usual, tá? É a pessoa continuar vinculada ao passado, ou como era antes. Então, nesse segundo caso que eu te falei, as pessoas ficaram muito, por um tempo considerável até, ah, mas o sistema antigo, ah, mas o sistema antigo, e não conseguiu enxergar o que o sistema novo trazia de... de benefício. Assim, aí eu não sei, por questões culturais, né?

00:17:07 ENTREVISTADO

Se não conseguia enxergar ou se não se permitia aceitar.

00:17:15 ENTREVISTADOR

Sim.

00:17:20 ENTREVISTADO

E na empresa que eu tô hoje, eu entrei no meio de um rollout do sistema, do WMS, que era a descontinuação de um sistema legado para a adoção de um sistema de mercado também, que é a definição do corporativo. E A última atividade que eu migrei, que virou para esse sistema, que é um sistema de mercado, foi a um ano, um ano e meio mais ou menos atrás, e eu vou te falar que até hoje as pessoas ainda falam do sistema antigo. E isso pra mim é cultural, isso pra mim é assim, é o saudosismo, é o não conseguir enxergar os benefícios que o novo sistema traz, não se permitir isso, a pessoa ficar presa, presa ao passado. E o que eu penso assim, sempre você vai ter coisas boas e coisas ruins, né? Mas quando você faz uma mudança dessa, não adianta você ficar olhando só para trás, né?

Você trocou, né? Trocou de veículo, você trocou de... Não dá pra ficar olhando pra trás, mas isso pra mim é bem patente assim, Aqui na empresa que eu estou atual e na empresa que eu estava antes, essa questão desse saudosismo do pessoal. Ah, mas é que antes fazia, mas é que antes não sei o quê, mas é que antes...

00:19:10 ENTREVISTADOR

E aí, para esse caso, indo também aqui para o final das perguntas, como é que você avalia, olhando para a sua equipe e tal, que era a cultura em relação ao aprendizado no local? E eu vou dar algumas referências aqui para a resposta, tá? Então, se as pessoas eram estimuladas a trocas de conhecimento, se as pessoas se sentiam confortáveis em trocar e compartilhar esse conhecimento, se as pessoas se sentiam confortáveis em questionar ou as coisas que estavam sendo feitas, se havia espaço para o contraditório, visões diferentes, espaço para errar, espaço para apresentar e reconhecer erro.

00:19:57 ENTREVISTADO

Aí eu vou voltar, na primeira empresa que eu falei que a gente fez a troca para a Cloud, ali dentro do meu time, isso acabava reverberando um pouco dentro da empresa, que a gente era estimulado a tentar. Isso significava que eles tinham a liberdade de errar. Eles atingiram uma maturidade de saber que podiam tentar e só estar preparado para desfazer. Mas aí tinha, então isso... Na segunda empresa, eu já senti um pouco menos, tipo assim, o time que era, quando eu assumi a área, não tinha tanto esse estímulo a tentar ou a ser um contraditório, por exemplo, ou a questionar, era meio o pessoal manda e eu faço, E aí depois da mudança do RP, eles começaram a ficar um pouco mais livres pra poder falar e se botar opinião.

00:21:22 ENTREVISTADO

E nessa empresa que eu estou agora, essa é onde eu vivi mais dificuldade do time em... promover essas trocas, sabe? Troca de experiência, do tipo, será mesmo que eu posso falar? Será mesmo que eu posso... o pessoal falou que eu tinha que fazer desse jeito, será mesmo que eu posso dizer que eu acho que poderia ser de outro jeito?

00:21:59 ENTREVISTADO

E isso veio enraizado, eu não sei. Eu estou há três anos nessa empresa. então eu peguei isso bem enraizado na galera que tá começando agora a se soltar um pouco quando a gente faz as coisas novas ou quando a gente faz o pessoal se expressar um pouco mais não sei se eu consegui responder direito a sua pergunta, Mas eu diria assim, eu vivi três culturas. Uma cultura que atingiu uma maturidade, que gostava de tentar, que gostava de aprender.

Nessa cultura do Cloud era mais assim, naquele projeto do Cloud. Isso é, que era um time que terminou de fazer qualquer atividade relevante. A gente se reunia para fazer lições aprendidas, a gente se reunia para discutir o que deu certo, o que deu errado. O time puxava. As pessoas puxavam isso. A gente tem que sentar, tem que conversar, vamos ver o que deu certo e o que deu errado pra que na próxima seja melhor.

Tem alguma coisa nova, vamos testar esse negócio novo, a gente testa pequeno. Depois a gente se der certo, vamos ver como a gente multiplica. Era uma coisa que estava mais engajada com a busca da mudança ou da inovação.

Na segunda empresa, era menos, mas era uma empresa familiar também, e que quando a gente fez a mudança do sistema, é que o pessoal começou a se desprender um pouquinho. E aí conseguiu ir se soltando.

Na minha empresa atual, aí é onde realmente eu tenho bem mais resistência. do pessoal não conseguir soltar, o pessoal mais travado. E eu, assim, ainda não achei o cerne, sabe, desse travamento, assim. E mesmo que a gente receba coisas, dá um exemplo, vem coisas no meu corporativo do tipo, olha, o Brasil tem que adotar essa tecnologia. E aí o pessoal fala assim, “não, a gente vai fazer?” Sabe? Tipo, “eu posso fazer?” “Não, não é que eu posso, falou que é pra gente fazer”, “não estou entendendo onde tá a resistência”, entendeu? E aí eu penso que isso é ligado à cultura mesmo, à cultura das pessoas.

00:24:43 ENTREVISTADOR

E aí uma última pergunta é se olhando, vamos pegar essa experiência do Cloud, se olhando hoje aquele trabalho, você faria algo de diferente?

00:24:59 ENTREVISTADO

Eu faria. Eu buscaria acordos mais firmes com as áreas que seriam atendidas, não foi, não teve isso então quando até se estabilizar as coisas e as áreas que eram atendidas elas não eram tão parceiras entendeu. E aí eu acho que, mas aí eu acho que a questão que faltou foi ter um acordo um acordo firme, sabe, de que a gente ia fazer essa mudança, de que era importante que essa mudança acontecesse e que a participação ou o envolvimento para dar certo deles era fundamental.

00:26:12 ENTREVISTADOR

E aí de qualquer forma, olhando as outras experiências que você teve, é muito parecido, né? Você acredita, assim, de dificuldade com as áreas e tal, de acordo com as Áreas...

00:26:26 ENTREVISTADO

Sim, mas aí... Existe uma metodologia de change, a ACDA, eu não lembro o que é, que é a Awareness, no LED, alguma coisa assim, que é você trazer a conscientização antes da mudança.

00:26:45 ENTREVISTADOR

Sim.

00:26:45 ENTREVISTADO

Então, aí acho que é mais ou menos isso. Se você falasse o que eu faria diferente, eu faria diferente isso. Antes de uma grande mudança, eu já começar a semear essa conscientização.

00:26:58 ENTREVISTADOR

E algum desses outros trabalhos que você teve depois, você conseguiu executar essa metodologia?

00:27:05 ENTREVISTADO

Um pouco, sim. Um pouco sim, de já ir, sabe assim, ó, preparando, a gente vai ter a mudança, a gente tem que entender que pode ser que não dê certo, pode ser que não rode bem no início, que a gente vai precisar, que a gente vai precisar saber administrar, né, quando não sair exatamente da forma que a gente espera.

00:27:40 ENTREVISTADOR

Era isso mesmo, eu vou finalizar aqui.

NOTA:

Após a entrevista ele apontou que um grande aprendizado foi a necessidade de conscientização das pessoas.

APENDICE J – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTADO VIII

00:00:00 ENTREVISTADO

Tá bom.

00:00:00 ENTREVISTADOR

Tô gravando aqui. Essa entrevista visa levantar informações para minha dissertação de mestrado e eventuais publicações que dela possam ser derivadas. Você autoriza a utilização dos dados da entrevista para publicação, entendendo que sua confidencialidade e de terceiros, como pessoas e empresas, estará preservada?

00:00:19 ENTREVISTADO

Autorizo

00:00:24 ENTREVISTADOR

Qual é a sua idade?

00:00:28 ENTREVISTADO

47 anos.

00:00:30 ENTREVISTADOR

Tempo de experiência, formação e atividade que executa hoje?

00:00:36 ENTREVISTADO

Eu sou formado em administração, trabalho na área de operações logística, tenho mais de 20 anos de experiência, trabalho hoje como gerente regional sênior de logística numa empresa de transporte com atuação na região nordeste.

00:00:55 ENTREVISTADOR

Sua posição lhe permite influenciar de alguma forma o comportamento das pessoas e resultados organizacionais?

00:01:02 ENTREVISTADO

Sim.

00:01:05 ENTREVISTADOR

Sua atividade lhe permite contato com pessoas e equipes dentro da organização a ponto de lhe permitir conhecer a cultura da empresa?

00:01:13 ENTREVISTADO

Sim.

00:01:14 ENTREVISTADOR

Quantos funcionários em média há nas empresas em que executa suas atividades?

00:01:18 ENTREVISTADO

700 funcionários hoje.

00:01:24 ENTREVISTADOR

Agora eu vou entrar na parte aqui da entrevista. Descreva alguma decisão importante, isso pode ser em qualquer momento da sua trajetória, tá? Uma decisão importante que foi tomada, que tenha sido um empreendimento inédito, onde não havia experiência sua, da equipe, da empresa e essa experiência precisa ter gerado um grande aprendizado para você, para a organização ou para a equipe.

00:01:46 ENTREVISTADO

Ah, eu vou citar um caso de uma experiência anterior à minha empresa que eu trabalhei, que eu trabalho agora, que foi envolvendo o Last Mile, uma empresa que a gente prestava soluções de transporte, e aí vamos falar do Last Mile, que é essa última milha de entrega porta a porta, e um problema grande que tem ao redor dessa área é o custo. É um custo muito alto no Brasil, com uma estrutura continental do país. E o desafio de reduzir o custo na operação logística, na Last Mile sem perder a qualidade é um desafio muito grande, uma Coisa que não estava escrito em nenhum material didático, a gente não tinha como prever, como reduzir. Uma ação, mas acabou dando certo;

Eu tô escutando um pouco minha voz, não sei se tá tendo um retorno ou alguma coisa. Aí. Tá meio ruim de eu falar, então. Não sei se é porque você botou no vivo a voz ou alguma coisa, mas tá voltando o áudio da. Minha voz.

00:03:24 ENTREVISTADOR

Tava antes?

00:03:24 ENTREVISTADO

Não, antes não. Alguma coisa agora.

00:03:26 ENTREVISTADOR

Que estranho. Tá, ainda tá?

00:03:30 ENTREVISTADO

Não, agora melhorou. Vou falar aqui de novo, tá? Enfim, buscando reduzir o custo Last Mile, a gente atuou, a gente teve uma iniciativa de desenvolver pequenos operadores, pequenos players nas áreas mais distantes. Então hoje por exemplo, eu trabalho na região

Nordeste até um pouco por causa desse conhecimento que eu acabei adquirindo nesse projeto de uma empresa anterior.

O que acontece? Você, naturalmente, quando você sai com a carga dos grandes polos da região Sudeste, então seja Rio, São Paulo, Minas, onde você tem uma demografia maior e tal. Ah, tudo bem você achar uma estrutura que esteja pavimentada e que te ajude nisso, agora, quando você começa a ir pro centro-norte, pro nordeste, você acaba não encontrando parceiros que consigam te suportar. E aí que entram grandes empresas com cobertura nacional, por exemplo, Correios. Então, você pega e entrega na mão do Correio lá no seu CD, na sua distribuição, seja ele na região sudeste de São Paulo, Rio, Extrema, Cajamar, São Paulo, Cidade de Logística, e essa empresa entrega do Brasil inteiro, vai lá para Roraima, Macapá, Oiapoque ao Chuí, a partir dali.

Porém, cobra um valor caro por isso. E uma coisa que um projeto que passou pela nossa ideia, muito desafiador, foi... Se eu pegar, tirar esse grande player que leva a carga aqui do Sudeste para o Norte, por exemplo, se eu levar a carga para lá, a provocação surgiu numa mesa de reunião, se eu levar a carga para lá, localmente você consegue desenvolver parceiros que consigam suportar a demanda local, lá, quando eu falo de demanda local, estou falando muitas vezes do estado, tá? Então, não é uma coisa tão simples, eu não posso abrir 20, 30 bases dentro de um estado no Nordeste. É uma volumetria que não permite isso, porque o custo físico e tudo mais.

E aí, a gente não tinha, assim, respondendo a pergunta, a primeira resposta foi, ó, você pode levar carga e jogar lá. Só que a gente não tem volumetria que consiga suportar uma base. Para dar certo, eu tinha que ter uma base parruda, que não fosse base própria, para, a partir de uma base, atender o Estado inteiro, e aí a gente não tinha. Pesquisando os parceiros que a gente tinha na época, a gente não tinha esse parceiro, e aí veio a ideia de maluco, não tão maluco, mas o desafio era, só se você pegar um cara pequeno, que não tenha essa envergadura, e desenvolvê-lo para que ele consiga, devagarzinho, ir aumentando a abrangência e atender uma região maior.

E foi uma ideia que se mostrou um pouco ousada, porque você tinha que fazer também uma negociação com esses parceiros pequenos, eu fui um pouco desse cara. Eu viajei para o Nordeste, para alguns lugares, capitais, enfim. A ver cidades do interior também, por exemplo, Sobral, Ceará, não é uma capital, mas ali tem uma abrangência interessante. E aí a gente foi achando esses parceiros e foi propondo uma tarifa de frete que permitia que ele crescesse, suportasse o desenvolvimento dele, aumentando a abrangência e, ao mesmo tempo, que conversasse com o orçamento que a gente tinha na empresa

E aí, usando um pouco das palavras do meu chefe na ocasião, ele falou, “olha, o dinheiro está na mesa. O dinheiro está na mesa. Você pode mudar o dinheiro de mão”. O que quer dizer é, você pode parar de dar o dinheiro para o Correios e pagar um CMU, que a gente chama de custo médio unitário, na época de R\$ 45, R\$ 50, mas você pode tirar isso e desenvolver um parceiro na conta. Então, você tem que pensar o seguinte, que o dinheiro da transferência, que você vai gastar para levar a carga para lá e mais suportar o parceiro na conta, o ideal é que ele seja, pelo menos, 30% menor que o custo que tem hoje.

A gente começou a simular essas propostas e calhou que a gente viu que era factível dar um aumento para permitir que o parceiro desenvolvesse e dar saving para a empresa. Então, o que aconteceu? você pegava um parceirinho lá que ganhava 3, 4 reais por entrega, eu cheguei para ele e falei, “cara, eu preciso que você estenda esse raio de atendimento pra, sei lá, 200, 300 quilômetros. Só que eu vou pagar, em vez de pagar 4, 5, pô, eu vou pagar 15”. O cara ficou muito empolgado, ele fez as contas dele e falou assim, “cara, eu consigo fazer isso, eu quero, vou fazer, eu arranjo o carro, eu consigo”.

E, ao mesmo tempo, eu com o meu custo de transporte. contratado corporativamente no Sudeste para trazer a carga para esse parceiro aqui, eu dava um saving grande. Com isso, eu deixei o parceirinho da ponta com o dinheiro na mão. Tudo bem, tirei dinheiro de grandes players que levavam a carga para lá e pavimentei uma rota de transferência, que para a gente acabou sendo útil depois, para a empresa acabou sendo útil depois, porque é uma empresa nacional, que tinha uma rotina de line haul ainda pouco desenvolvida, e que a partir daí conseguiria fazer um bom trânsito de levar carga, descer com outra coisa, passar por outras viagens e por aí vai. Então, esse é um exemplo que mexe um pouco com o que eu faço hoje e que não estava nos livros, não tinha um case já de execução.

A gente começou a ter ideia, era um grupo junto, e a gente foi meio tatiando, teve a ideia e falou vamos tentando e aí a gente pegou uma base, virou, deu certo e aí engrenou com um saving razoável e esse projeto acabou depois virando um grande projeto que estendeu pro Centro-Oeste, pro Norte, por aí vai, esse é o caso.

00:10:23 ENTREVISTADOR

Em todas as regiões que você replicou, deu certo esse projeto?

00:10:30 ENTREVISTADO

Em todas as regiões deu certo, mas com variação do saving e com intercorrência, por exemplo. Então, por exemplo, para algumas linhas, para alguns lugares, a gente conseguiu pegar parceiros muito bons e dedicados, com saving bom e com zero perda de qualidade, por exemplo, na transferência. Em outras linhas, a gente não deu um saving tão bom ou teve perdas de entrega, no percentual de entrega, porque a linha não estava madura, o fornecedor não estava bem desenvolvido. Apresentou saving em todos, mas tivemos variações de resultado.

00:11:10 ENTREVISTADOR

E você acredita que entre as hipóteses que foram geradas, por exemplo, quando você criou esse trabalho, isso eu não estou falando só de custo, mas de gestão e etc, todas se aplicam para todos os cenários e setores ou não? Teve que haver ajustes aí? Como é que foi isso?

00:11:26 ENTREVISTADO

Então, o grande problema do primeiro projeto que a gente fez na região nordeste foi um sucesso, né? E aí tem uma armadilha aí que é o seguinte, de novo, o Brasil é um país de

dimensões continentais, né? Não é porque no Nordeste a gente acertou a mão que isso virou uma receita de bolo facilmente replicável para qualquer região. Só que esse ímpeto é meio difícil explicar para o chefe, assim, né? O chefe vai querer que você tenha um saving maior ou superior ou igual àquele primeiro projeto.

Então, eu diria pra você que uma armadilha que existe é você esperar, subir as expectativas, você esperar aquele sucesso desse primeiro projeto em outras regiões. E isso comprovou que não teve, teve saving, mas não teve a mesma dimensão. Então, assim como poderia ter fracassado. Eu fiz isso no Centro-Oeste, Norte e Nordeste, com resultados diferentes para cada uma dessas regiões. poderia ter fracassado em uma dessas.

Não é uma receita de bolo que porque deu certo no Nordeste daria no Norte, daria no Centro-Oeste ou no Sudeste, no Sul. Tenho certeza que não, entendeu? Eu acho que para você replicar a solução para outras regiões, porque vejam, os insumos mudaram, são outros parceiros, outra geografia, outra demografia. Então, assim, deveria, deveria ter uma análise mais profunda do dado para a gente dar o passo mais assertivo. Essa condição a gente meio que queimou a etapa pela própria demanda, pelo próprio sucesso do primeiro projeto.

Aí deu certo. Beleza, né? O negócio de deu certo, então teve dor de cabeça, você tomou uma dozinha de remédio. Passou dor de cabeça, quando você tem dor de cabeça de novo, só tomar o remédio, o mesmo remédio. Só que pode ser uma dor de cabeça em lugares de origem diferente.

Então, eu acho que reserva um aprendizado para mim, pelo menos tipo assim, que sem analisar profundamente os dados dos inputs de todas as áreas envolvidas, não é uma garantia de ter o mesmo sucesso. De fato, teve variações. Então eu não posso cravar que a mesma iniciativa teria os mesmos resultados em todas as áreas

00:14:01 ENTREVISTADOR

E aqui que você atribui, por exemplo... as dificuldades em relação a estender isso para outras regiões eu digo organizacionais e extra organizacionais aí que podem ter gerado alguma dificuldade ou para garantir o saving ou para garantir um bom processo atendendo a cada necessidade e como é que você enxerga isso?

00:14:22 ENTREVISTADO

Uma coisa que eu percebi aí é o seguinte, Uma coisa que fez muita falta E até hoje, eu mapeio isso em outros processos, é o seguinte, padronização. Como que isso? Imagina, teve um momento que, você olhando lá, todas as bases terceiras que cobriam o last mile da nossa empresa, você tinha lá, sei lá, 200 bases. E 200 bases que entraram no last mile da empresa, mas por canais diferentes, por gestões diferentes, por formas diferentes.

Como são regionais, né? Você tem o regional sul, regional sul, centro-oeste, regional nordeste. Então, você... Eu mapeei que a gente pecou na padronização e isso fez com que você tivesse dentro do seu plano nacional, você tinha parceiros muito exigidos, muito comprometidos, com resultado bom. E você tinha parceiros que não eram tão exigidos, parceiros que não eram tão bons, parceiros que nem eram tão competitivos, assim, do ponto de vista de custo, né?

E aí, quando você botava a lupa, assim, não, mas é que aqui eu tinha esse parceiro que se não tivesse ele, não tinha ninguém, não tinha outro cara, só tinha ele. E aí, ficou ele, né? Em outras áreas, não, aqui eu tenho três, quatro parceiros muito bons, né? Então, o que pra mim ficou claro foi “Cara, como que faz falta padronização!” Porque quando eu falo padronização é o seguinte, se eu tivesse pré-requisitos para um parceiro ter entrada, se eu tivesse um monitoramento para o parceiro estar ali naquela... dono daquela abrangência, quando eu tivesse uma iniciativa de mexer com qualquer processo, pô, tá todo mundo meio que da mesma régua, né? Para poder trabalhar. Só que eu vi que não era isso, né? Tinha lugares que... o parceiro não queria nem conversar comigo sobre qualquer tipo de iniciativa, “não dá para mexer com custos, não dá pra assumir novas abrangências, não dá pra fazer análise, se quiser falar alguma coisa, eu prefiro largar a picareta e não avançar”. Então, eu enfrentei essa resistência de alguns lugares.

E eu atribuo que esse processo de ficar retendo o parceiro, ela foi construída ao longo de muitos anos, por causa ou da disponibilidade dos parceiros da região, ou por causa da nossa fragilidade em gerir esse parceiro mesmo. Então, se você não geriu corretamente ele ao longo dos anos, ele vai virando um monstrinho mesmo, ele vai se sentindo ali, ó, eu sou o dono da abrangência, se não for eu não tenho ninguém, ele vai, entendeu? E eu não sei nem se todos os mecanismos que ele usa para ter essa exclusividade, nem sei se todos os mecanismos são tão republicanos assim, pode afastar os eventuais players que seriam competidores deles, né? E eu percebi essa dificuldade. E aí eu só atribuí isso à padronização.

A gente não tinha na ocasião, quando a gente começou a falar isso, um ritual de padronização das bases tão bem feitas, entendeu?

00:17:47 ENTREVISTADOR

E a empresa tinha condição, ela em algum momento teve, porque você tá apontando que ela percebeu isso. Mas ela durante esse processo todo de construção de aquisição e tal ela chegou a ter visibilidade desse desbalanceamento dificuldade ou olhando como sempre olhava um resultado médio entre custo e eficiência etc. Ela acabou que não foi percebendo que tinha um desvio muito grande e acabou se enganando em seus resultados? Como é que foi isso.

00:18:18 ENTREVISTADO

Aí aquele trade off e não sei se toda empresa é assim, mas as grandes empresas às vezes funcionam por meio, como maré, né? Então, assim, tem a maré do custo. Então, vem a maré do custo, é custo, custo, custo. Vai todo mundo para cima do custo, enfim. É esse tiro, porrada e bomba pra baixar custo. Aí, nessa hora, às vezes o Head, até ele topa perder alguns pontos percentuais de qualidade, desde que o custo apareça. Beleza. Aí daqui a pouco a maré vira, quando principalmente os indicadores de performance dão uma abalada. E aí você começa a perder performance, ou alguém de vendas, ou alguém no comercial vem e mostra que para cada ponto percentual de performance que você perde, você perde X com clientes ou pedidos.

Aí vem o chefe, vem o Head de novo e abre a carteira dizendo o seguinte, pô, temos que ganhar dois pontos percentuais na região X. Abre a caixa de ferramentas, vamos meter dinheiro, então você fica meio, meio que a o sabor do horóscopo do dia ali, que sempre eu

não achei que isso fosse saudável, mas acaba, eu peguei um período de muita competitividade por entrega mais rápida, por exemplo, então grandes players aí, todo mundo queria ser a entrega mais rápida, E aí, para você vender esse negócio da entrega mais rápida, muitas vezes desafiando, colgando reclame aqui e tudo mais, você tinha que mostrar resultado rápido. E, às vezes, isso atrapalhava um pouco a nossa valorização, porque uma hora era custo, outra hora era qualidade, entendeu? Não tinha meio que uma coisa predefinida, tipo, vamos buscar até aqui. de um range, você tem que ficar aqui entre X e Y para poder atingir o melhor resultado. A gente não tinha muito isso, a gente era meio, isso atrapalhava um pouco não só a mim, como os demais gestores da ponta, porque eles ficavam às vezes entre pegar um carinho mais humilde, mais barato e se envolver, ou pagar um cara mais estruturado, pagar mais, não ter tanta dor de cabeça, mas gastar mais dinheiro.

00:20:45 ENTREVISTADOR

Um outro ponto, você, analisando esse cenário e tal, as pessoas, elas eram cientes dessa limitação que existia ali? Ou você acha que havia muitas pessoas cegas ali com a mente meio fixa de que esse é o resultado, esse é o trabalho e tal, e não havia questionamento ou frentes pra tratar esses eventuais desvios e tal?

00:21:13 ENTREVISTADO

Eu acho que todo mundo tinha consciência, sim, do que era o ofensor e o que ele tinha que fazer. Talvez eu acho que não tinha, ou faltava, eu não sei se era um pouco de sabedoria ou falta de censo mesmo, para às vezes argumentar mais com os escalões superiores. Às vezes, a pessoa ali, o Head que ta na frente, ele, no intuito de não gerar um atrito, por exemplo, ele deixa pautas mais polêmicas, deixa de ser discutido. Então, por exemplo, quando alguém fala assim, pô, vamos baixar o custo a qualquer preço. Temos que baixar, se perder alguma coisa, assim.

00:22:08 ENTREVISTADO

Às vezes, você desenvolveu um parceiro de longa data, você não pode mexer no custo, vai ter perdas, talvez o cara se comprometeu com compra de veículos e tal, e você chega lá e fica, cara, ou você baixa ou eu vou trocar você, vou botar outro parceiro. Cara, isso daí não é uma decisão assim tão simples, né? Você bota a pilha num parceiro local, o parceiro local investe e muda, ele muda de galpão e tal, você não pode chegar lá e falar que, olha ou ele baixa ou se não está fora. E, às vezes, nesse mundo selvagem do last mile, eu já passei por momentos em que isso era obrigatório.

Você tinha que apertar o cara, né? E, nesse sentido, eu acho que a gente sai perdendo. Porque, depois, beleza, você aperta o cara, beleza, o cara sai. Dói e ele sai. Só que o cara que entra, ele entra com o viés do custo, e aí a qualidade faz falta. Quando você quer voltar para a qualidade daquele outro parceiro, aquele parceiro já não quer mais conversar contigo, já não quer mais... Você já não é um cliente que agrada a ele, porque você funciona meio ao sabor do vento, uma hora você está por cima, outra hora você está por baixo, né?

Não à toa... Hoje se fala muito também de compliance nas relações, nas relações que você tem com esses caras, né? Você tem que pensar um pouco, você tem que ter ali uma ética para gerenciar o investimento desse cara e saber como você pode desenvolvê-lo, entendeu?

Mas sim, respondendo a sua pergunta, todo mundo tinha claramente a noção do que fazer, do impacto que tinha. Agora, às vezes, eu penso que algumas diretrizes tinham que ser mais bem debatidas, mais discutidas, mas isso poderia gerar um atrito, né? Com a diretriz de estima e aí as pessoas perguntavam.

00:24:08 ENTREVISTADOR

Então, e se eu fosse quebrar essa pergunta em níveis? Então, por exemplo, eu tenho os profissionais que estão diretamente atuando nesse processo, eu tenho a alta administração e eu tenho algumas coisas, né? Porque eu tenho, por exemplo, o resultado. O resultado mostra que dá certo, evidentemente é mais barato e a curva, né, talvez o ser mais barato é tão grande que aí abre espaço pra alguma margem e tal, até de cegueira aí. Mas, por exemplo, a equipe, você acredita que ela tinha consciência, que ela questionava e tal? Pelo que eu entendi, essa é a resposta que você me deu, a empresa em si, aí eu tô dizendo a cúpula e tal, Ela tinha essa mesma visão? Ou pra ela, essa era a forma, era desse jeito e tamo bem e o processo se não tiver rodando é porque as pessoas não estão aplicando direito? Como que é isso?

00:25:05 ENTREVISTADO

Eu vou até te falar aqui de uma coisa que não acho que se aplica só à empresa que eu tô citando aqui, né? Sei que você vai preservar o nome aí e tal desse case, né? Mas eu acho que isso aplica para outras empresas também. Existe uma arrogância corporativa de quem é o maior. Então, cansei de ver os argumentos do seguinte. “Sabe o quanto que eu faturou? Entendeu? Então, assim, você tem que fazer o que eu quero. Afinal de contas, nós aqui somos a empresa X. Você não está entendendo? Nós temos 3 mil imóveis alugados no Brasil”.

Vou dar um exemplo. Quando você queria que o cara alugasse um galpão, por exemplo, e o cara falou que ia ter uma garantia. Falei, “você quer ter uma garantia? Cara, você está falando com uma empresa que tem 3 mil imóveis alugados, você está maluco? Nós somos a maior empresa, enfim, nós faturamos, nós temos 35 mil funcionários”.

Então, assim, tinha uma coisa soberba no sentido de “Cara, você tem que agradecer o fato de você estar tendo a chance de se endividar e fazer uma relação comigo, porque eu vou te levar para o céu. Você está se relacionando com um cara muito poderoso, uma empresa muito poderosa”. Então, essa arrogância, eu estou citando com esse tom, essa arrogância de você lidar de cima para baixo com parceiros pequenos, eu acho que é uma bomba de efeito retardado.

É uma coisa que, lógico, boa parte do empresariado de transporte quer dar a mão para um grande embarcador com poder gigantesco, mas, ao mesmo tempo, os empresários se falam. Você vai criando uma identidade desses caras, desse parceiro, desse cliente. Você vai criando. Tanto que hoje no mercado existe isso. É, você fala, fulano, “empresa tal, boa, boa, pagadora, legal. Empresa tal, vixe, cara, esses aí, os caras querem matar você, os caras vão te matar. Se você bobear, eles vão te matar. Mas estão lá é para matar. E quando matarem você, beleza, vem outro, vem outro, mata o outro, e esse vai”.

Então, eu acho que... Você está perguntando assim, o alta escalão, a cúpula da empresa, sabe disso? Pô, não só sabe, como dita, esse ritmo. não só sabe como propaga essa

crença, vamos dizer assim. Pelo menos, na minha época, propagava. E era uma coisa que a gente tinha que estar com bom senso, porque querendo ou não, apesar de todas as diretrizes, a gente era a cara da empresa para o parceiro. Então, você tinha que negociar muito bem, falar a realidade para o cara, porque, querendo ou não, se você ferrasse o cara, o cara não ia interpretar que foi a empresa que ferrou ele, quem ferrou ele foi um regional lá que prometeu mundos e fundos e não deu.

Então, graças a Deus, na minha carreira, eu consegui muito bem distinguir, separar as coisas e ser uma referência para o cara na ponta. Um cara que ele poderia contar e também conseguir levar saving para à empresa, mas sempre me policiando. E, claro, muitas vezes eu recebi diretriz. “Cara, ele que se dane, entendeu?” “Porra, não é assim. Não é ele que se dane. Calma aí. Não é ele que se dane, porque quem tá dando a cara lá sou eu”. Então eu recebi diretriz do meu corporativo numa pegada mais agressiva, mas eu nunca transcrevi isso, literalmente. Nunca passei isso para o meu parceiro na ponta.

E eu acho que isso acabou contribuindo pra que eu tivesse bons relacionamentos na ponta, né? E nunca fui mal visto, Isso pelo contrário. Transparência sempre acabou ajudando a gente nessa gravação, entendeu?

00:29:18 ENTREVISTADOR

Esse modelo, pelo que eu entendi, criou-se essa solução, essa solução foi considerada viável. Existia análise, pensamento sobre outras possibilidades de soluções ou sobre esgotamento dessa solução? Como é que era isso? Tipo, uma crítica sobre a forma de, seja o modelo de negócio, de relação, seja a própria existência ou não de terceiros ou outra forma de executar?

00:29:55 ENTREVISTADO

Não, isso aí a gente tinha condição de planejar. Isso, com relativa tranquilidade, a gente tinha. Então, quando você falava de last mile, você tinha a melhor qualidade possível. Quando você falava de base própria, né? Abriu uma base própria, a qualidade crescia naturalmente. Sim, muito. Mas o custo fixo era proporcional. porque a estrutura padronizada da base própria exigia câmara, segurança, uma série de coisas que elevavam muito os custos fixos. Para a gente conseguir dimensionar isso. As iniciativas mais inovadoras, por exemplo, as entregas nas grandes metrópoles, na área de maior demografia, maior demanda, por exemplo, de bicicleta, poxa, sucesso. Então, era comprovado. Se você abastecesse o pedido super leve, de até três quilos envolvendo o bike, avançava muito, aliviava muito o trabalho da base. Enfim, tinha várias soluções que passavam pelo custo e por qualidade. Isso era bom, e essa análise era permitida. E, nesse aspecto, eu entendo que a gente era bem servido de cenário, vamos dizer assim.

00:31:32 ENTREVISTADOR

Como que você enxerga um ambiente político, organizacional, assim, de relações e tal? E o quanto isso era benéfico ou difícil de atuar ou restringia o processo?

00:31:44 ENTREVISTADO

Olha, eu vou falar assim, pela carreira, como um todo. Agora, sobre essa última experiência que tive, a cultura organizacional é diretamente responsável por isso, na minha opinião. Eu trabalhei em empresas em que, propositalmente, as diretrizes e as metas não iam na mesma direção. exemplo então por exemplo para um cara de logística bater todas as metas dele ele tinha que ser... meu, ele tinha que ser muito fiel às metas da logística e falava muito com custo por exemplo que é até pouco tempo falou em logística é um centro de custo né a gente está como só pouco tempo atrás aí hoje, tudo bem, algumas pessoas só botam uma lupa pensando em margem estratégica, mas há um bom tempo atrás era o custo, o centro de custo.

E aí, às vezes, o cara, para atingir a meta de logística dele, com muito peso em custo, ele acertava o cara de venda e ele pisava na cabeça do cara de logística. E aí, esse cenário que se engalinhava, que um passava na frente do outro, criava um ambiente extremamente hostil, extremamente hostil. Não dava para até pisar de político. Soma-se ao fato, soma-se a essa realidade, o fato de que você, a empresa, distribuía bônus muito agressivos, bons mesmo. Então, se você bater todas as metas, você vai ganhar muita grana, e detalhe, o bônus não era para todo mundo, não. Então, de cada dez funcionários, cinco iam ganhar, cinco, não. Outra coisa, dos cinco que iam ganhar, dois iam ganhar bônus duplo. Então, pense nesse cenário. Esse cenário promovia uma verdadeira guerra entre os processos, E aí, não tinha muito trabalho em equipe, não. Não tinha trabalho em equipe dentro da sua área, Trabalho interdisciplinar era mais difícil. Então, assim, eu trabalhei em empresas nesse cenário, e aí, cara, não dava para ter um ambiente tão saudável. Os caras meio que davam a vida mesmo por causa do dinheiro e do bônus e tal.

Já trabalhei em outras áreas, outras empresas, em que o bônus é igual para todo mundo, todo mundo vence, todo mundo ganha junto, todo mundo perde junto. Beleza. E aí também eu vi a outra ponta da tabela que é o seguinte, é muito paz e amor, né? Todo mundo junto, todo mundo grudado, todo mundo amigo, todo mundo... E aí o estresse também, o estresse saudável, vamos dizer assim, na busca por atingir alguns indicadores, ele não tinha. E aí eu também entendi que isso também é nocivo, porque daí, cara, certa vez a gente avaliou um cenário que era assim, né? Todo mundo bateu o indicador. Todo mundo da área logística envolvida no processo bateu o indicador. Estava todo mundo de parabéns, só que o cliente não recebeu no prazo. O indicador de performance de atendimento ao cliente estava baixo, então, assim, eu não sei o que fizeram na métrica, mas assim, tava todo mundo de parabéns, só que o indicador logístico que era pra atender o cliente, fracassou. Então, tinha alguma coisa muito errada na estrutura, né? Porque, como é que pode? Todo mundo tá feliz que todo mundo atingiu o objetivo, mas o cliente não foi, tava com uma performance ruim, entendeu? Então, a minha resposta é, eu penso que sempre é importante manter o bom senso meio termo ali, né?

Eu tenho que ter algum nível de atrito saudável para que as coisas evoluam, né? Rodando ali, o relógio ali só vira um atrito ali entre uma parte e outra. Por outro lado, esse atrito não pode fazer com que o cara pense na primeira pessoa e queira se autopromover às custas do bem comum, entendeu? Então, eu vi nesses mais de vinte anos aí de experiência nesse segmento, eu vi os dois cenários. Eu vi o cenário extremamente agressivo, que sim, construía resultados, só que não tinha um ambiente tão favorável e eu vi o outro também, aquela coisa morna, todo mundo, somos amigos, somos irmãos e tal, e a empresa indo pro buraco.

00:37:02 ENTREVISTADOR

Sobre essa questão aí das bases e tal, você acredita que esse modelo em algum momento poderia se esgotar? E que a empresa, por exemplo, não poderia perceber esse esgotamento a tempo? Ela ia perceber, mas assim, ela estaria cega por um bom momento antes de tomar uma boa decisão?

00:37:23 ENTREVISTADO

Eu acho que o modelo pode se esgotar sim, eu vejo as bases de last mile e tem uma margem baixo, uma estrutura operacional que opera bem perto do chão assim, se você começa a abrir base, fechar base, abrir base, fechar base, os players que vão entrando eles vão se desgastando e vai todo mundo meio que abrindo uma base, meio que para ser um produto temporário. Eu lidei, em alguns cenários, com bases que abriram, trabalharam pouco tempo e depois, sei lá, teve problema e não conseguiu suportar a operação. Só que daí você vai exaurindo a região, você não vai tendo player para pregar demanda de novo. Você fica meio refém do processo. E posso te falar, o segmento se fala, as pessoas vão falando, “pô, estou trabalhando com tal empresa, mas eu quebrei lá, não deu, fulano também já abriu, não deu, até que o terceiro”, o quarto vai meter as caras nesse empreendimento com essa sociedade, sabendo que ninguém vai para frente, entendeu?

Então, eu acho que tem chance, sim, do modelo se exaurir, e a empresa não perceber, achar que é uma fonte inesgotável. Ainda mais se estiver olhando de longe, se não tiver uma gestão local próxima da realidade, uma comunicação boa. Se o cara estiver olhando de longe, ele pode achar que o Brasil tem uma oferta absurda de parceiros e, uma hora, descobri que não é bem assim. E aí ficar sem parceiro para poder se desenvolver na região.

00:39:26 ENTREVISTADOR

E indo para uma outra sessão aqui, a gente até falou um pouquinho sobre isso, mas como que você classifica, como é que você avalia, e eu vou falar algumas perguntas e você responde do jeito que você quiser, da cultura de aprendizagem no local, a cultura por exemplo, de as pessoas serem estimuladas a trocar conhecimento, as pessoas se sentirem confortáveis a compartilhar esses conhecimentos, as pessoas se sentirem confortáveis em questionar as formas, as coisas que se acredita, se existia espaço para contraditório e visões diferentes, para errar e reconhecer erros.

00:40:05 ENTREVISTADO

Cara, vou ser bem dramático nessa resposta. Eu, nas minhas experiências, eu não vi, de verdade, vai... eu vou falar de 0 a 10, eu vou dar uma nota assim, eu vi essa interação vou botar um assim vai, a cada 10 possibilidades de chances de alimentar um cenário que instruisse a operação e tal, eu vi, ou aproveitar em uma ocasião. Por quê? Porque isso é o tipo de comportamento ou ambiente que você cria de cima pra baixo. É de cima pra baixo que você vai incentivando isso e vai dando espaço pra experimentar, você vai dando espaço pra dar ponto de vista.

Só que... num cenário de competitividade, tempo, agressividade, só que a metáfora acaba não dando esse espaço. E eu já lidei com muita coisa. Vou dar um exemplo pra vocês.

Cumbuca, cumbuca é um exercício bacana de você ler um livro e compartilhar. Os meninos que estão vindo das categorias de baixo, líder, eles adoram. eles adoram, porque é o momento de dar um freio e falar um pouco sobre um tema de fora. E muitas vezes, no capítulo em questão, eles querem tirar dúvida, querem aprender mais, querem falar, dar opinião, muitas vezes, a leitura, de um ponto de vista que nem é o correto, nem é o mais adequado. Mas, por exemplo, eu tenho extrema dificuldade de vender esse modelo para poder falar com a galera. Muita gente, acha que.... "mas você vem falar de livro? Mas você quer parar uma hora por semana para ler um livro? Pelo amor de Deus, o mundo está acabando e você está lendo livro". Então, se isso é visto como um luxo por boa parte dos gestores, o que dizer de dar o microfone para um operador tirar uma dúvida?

Eu vi muito incentivo para fazer aquele papo one-on-one, que a gente chama, chamar um cara, botar na sua frente e falar, "ó, não tem pauta, vamos lá. Fala um pouco do que tá pegando, me usa aqui, essa hora aqui é sua, vamos conversar". Ainda acho o negócio muito incipiente, da boca para fora. Muita empresa querendo ser moderninha, pode dizer que respeita os funcionários. Na prática, um monte de gestor emburrado, bocejando na frente do funcionário, entendeu? Com preguiça de ouvir, com preguiça de dar opinião, com preguiça de orientar também. Essa é a verdade. Por quê? Porque a gente vive uma época em que o tempo é dinheiro, a resposta tem que ser rápida. E esse tipo de situação, né, assim, abrir espaço para tirar a dúvida não dá tanto ibope, né?

As pessoas querem se promover rápido, querem marcar um golaço para ser reconhecido. E quando você abre um espaço ou orienta um funcionário, você está fazendo um favor para o carinha de baixo. que é um carinha que não vai, na leitura, falando isso do ponto de vista de boa parte dos gestores, que é um carinha que às vezes o cara que tá lá em cima vai falar assim, "pô, mas esse cara aqui não vai me jogar pra cima", ele tá errado, né? Na verdade, é ele que te bota pra cima, mas eu vejo isso muito raro, assim, eu de verdade acho muito raro, eu não ainda trabalhei, eu brigo muito pra criar esse cenário, esse ambiente, que as pessoas se confiem e troquem experiências, e uma não queira ser mais inteligente ou se destacar ou censurar a outra, para poder trocar figurinha e todo mundo aprender junto. Eu sou adepto porque o livro ensina, mas nada supera o aprendizado em busca de um resultado através da planejação. E eu vejo esse ambiente muito raro ainda nas organizações que eu estive... E a velocidade dos dias atuais, às vezes, acaba jogando contra essa abertura.

00:44:49 ENTREVISTADOR

Aí eu vou para a última pergunta aqui. Olhando essa experiência que você teve das bases e tal, com o que você sabe hoje, você teria feito algo de diferente? Seja ali com as bases ou internamente dentro da empresa?

00:45:10 ENTREVISTADO

Ah, sim. Eu acho que eu teria usado mais dados. Eu fui meio tatiando, fui meio mão na massa, fui meio fazendo e pegando o resultado. E eu acho que eu poderia ter criado algum tipo de base para estudar um pouco mais as bases de informações, para traçar alguma linha em comum, para tomar uma decisão que conversasse com a minha base de dados históricas, levantado mais faturamento, abrangência, saving, tudo. E eu não criei essa base, passou pela minha cabeça, mas eu na verdade não criei, eu fui até seguindo a orientação da minha gestão

na época. “Pega um pequenininho, vira um teste, faz um teste. Deu certo, aí você faz o rollout”.

Mas eu acho que se hoje eu tivesse a chance de fazer de novo, eu teria usado mais a minha base de dados. Se eu não tivesse, eu tinha criado essa base de dados mais amplamente pra depois tomar a decisão. Eu acho que eu fui meio juvenil no aspecto e sair fazendo. Deu certo, mas assim, eu acho que foi mais sorte que juízo, entendeu?

00:46:28 ENTREVISTADOR

Entendi. Então tá bom, É isso, eu vou parar a gravação. Queria te agradecer. Muito obrigado.

APENDICE K – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTADO IX

00:00:00 ENTREVISTADOR

Então, primeiramente, essa entrevista visa levantar informações para minha dissertação de mestrado e eventuais publicações que dela possam ser derivadas.

00:00:08 ENTREVISTADO

E esse mestrado é o que?

00:00:09 ENTREVISTADOR

É em administração de empresas. Você autoriza a utilização dos dados da entrevista para publicação? Sim. Entendendo que sua confidencialidade de terceiros como empresas, pessoas estará preservada?

00:00:22 ENTREVISTADO

Sim, autorizo.

00:00:23 ENTREVISTADOR

Qual a sua Idade?

00:00:24 ENTREVISTADO

63. Mais velho de aí.

00:00:32 ENTREVISTADOR

Tempo de experiência, formação e atividade profissional que executa hoje.

00:00:36 ENTREVISTADO

Tempo de experiência? Eu comecei a trabalhar no ano 85. Trabalhar de verdade no ano 85. 39 anos de experiência

00:01:11 ENTREVISTADOR

Sua atividade lhe permite contato com pessoas e equipes dentro da organização a ponto de lhe permitir conhecer a cultura da empresa?

00:01:23 ENTREVISTADO

Sim, sim. Sim.

00:01:25 ENTREVISTADOR

Sua posição lhe permite influenciar de alguma forma o comportamento das pessoas e os resultados de nível estratégico?

00:01:30 ENTREVISTADO

Sim, muito.

00:01:32 ENTREVISTADOR

Quantos funcionários, em média, nas empresas em que executa suas atividades?

00:01:37 ENTREVISTADO

De mil a cinco mil. Media mil.

00:01:40 ENTREVISTADOR

Descreva alguma decisão importante que foi tomada em sua trajetória, que tenha sido um empreendimento inédito, onde não havia experiência sua, da equipe, da empresa no tema, e essa experiência precisa ter gerado um grande aprendizado para você e a organização.

00:01:40 ENTREVISTADO

É o seguinte, começou a pandemia. E tudo... O cenário era muito ruim, muito negativo, parou a economia, estagnou totalmente, deu um break na economia da América Latina. Parou tudo. Todo mundo em casa. Ninguém produzia. A gente, eu, com muita liberdade, porque na organização onde eu atuava tinha liberdade de tomar algumas decisões, mas muito arriscada.

Quase me lembra uma cena de Júlio Cortázar da Argentina.

Então, eu peguei e avaliei meus Key Accounts em função dos resultados, em função do meu futuro também, e em função da minha nacionalidade, e enviei para muitos, para muitos

não, cirurgicamente escolhi 5 ou 6 Key Accounts e enviei uma carta, um e-mail, falando que a gente como consultoria estava disposto a ajudar a empresa cliente que acaba de graça para fazer um projeto para mitigar o impacto da pandemia visando que o efeito colateral, o efeito direto na gente, nas pessoas da organização fosse menor. Decodifique isso para evitar demissões, por exemplo, e evitar fechar a empresa. Então eu recebi um e-mail, posso até enviar e-mail, falando para os diretores, os presidentes de 3, 4 empresas da América Latina, que a gente estava disposto a ajudar de forma de gratuita, como uma responsabilidade social da empresa. Essa foi a decisão minha, e conforme um equipo que fazia um projeto.

Então, o que aconteceu, enviei um e-mail e às duas horas o presidente de uma grande companhia na Colômbia me respondeu. De uma grande companhia, uma empresa de cimento que tem um market share de 52% na Colômbia, tem operações no Caribe, operações nos Estados Unidos, e me falou que estava disposto a receber a ajuda. E no outro dia, já começamos a fazer o kick-off de um projeto de redução de despesas, sem reduzir o account. O projeto gerou uma economia de 80 milhões de dólares.

O que foi disruptivo? Apresentar um projeto sem ônus para o cliente, para evitar uma demissão e evitar efeito negativo nas pessoas dessa organização. O presidente dessa companhia me ligou como uma semana e me falou que ele não acreditava no que estava acontecendo, que nenhuma empresa no mundo faria isso e estava muito além de satisfeito. Então, o negócio está na beira, a responsabilidade embora eu não seja experto em ESG eu acho que a decisão foi muito disruptiva tomar uma decisão dessas colocar uma empresa a trabalhar de graça.

E esse projeto na reunião de Kick off tinha 30 pessoas diretores de toda a América e a gente se organizou num projeto que não era um instrumento base zero, tinha os conceitos, e a gente fez, sem fazer na teoria, a gente fez um projeto na prática ágil, muito ágil, muito, muito ágil. Então, qual foi o grande ensinamento? Quando você tem uma necessidade real e você tem um recurso, e a pessoa, o cliente, capta a importância da necessidade. Além de que a gente tinha muita credibilidade, porque já havíamos feito um projeto de sucesso nessa empresa, com uma redução de... com uma melhoria de resultados de 25 milhões de dólares. Um retorno do investimento medido de 148%. A gente tinha credibilidade e eu e a pessoa também. Eu como pessoa tinha muita credibilidade.

O presidente nos citou e fez com a gente. O que foi disruptivo? Primeiro a decisão, se eu tivesse feito um planejamento estratégico, com todas as ferramentas, não se afetaria nada, foi uma decisão de um dia, mas com base na experiência de muitos anos, e com coragem de tomar a decisão.

00:08:16 ENTREVISTADOR

Mas para isso você chegou a gerar alguma hipótese, alguma coisa?

00:08:23 ENTREVISTADO

O desenvolvimento do projeto foi um projeto de trabalho em equipe entre o cliente e agente. Mas a hipótese foi, se agente tem ferramenta, se cliente precisa da ferramenta, o cliente tem liderança, a agente catalisou através de um método e tomada de decisões muito rápida. Então, tinha uma hipótese, sim. Segundo minha experiência, o PDCA... faz sentido quando você tem um problema e a gente trabalhou, na hipótese de...

00:09:07 ENTREVISTADOR

Isso aconteceu uma vez em relação a um grande evento, mas a empresa, você acha que ela entendeu que essa estratégia de oferecer esse serviço dessa forma e tal era alguma coisa que poderia ser utilizada depois, em algum outro momento?

00:09:24 ENTREVISTADO

Não, a estratégia como tal, não. A técnica sim, eles utilizam. Eles já tinham o DNA do método nosso, porque a gente já tinha trabalhado muito tempo com eles. Então, o negócio foi fluido. Agora, o método como tal, eles utilizam tanto assim que isso foi no ano da pandemia, estamos falando de 2020 hoje. Eles me procuraram este ano para fazer um trabalho em função de metodologias similares, mas o meu trabalho é como advisor, não é como operacional. Então, eles conhecem isso.

00:10:19 ENTREVISTADOR

Mas a decisão que você tomou ali naquele momento, ela mudou em alguma coisa, por exemplo, a rotina da empresa em que você atuava, que você foi oferecer o serviço, mudou alguma questão de estratégia depois, foi algo mais pontual?

00:10:33 ENTREVISTADO

Não, não foi algo pontual, porque foi um problema muito, muito, muito, muito localizado, a pandemia. Logicamente, a empresa minha gerou alguns métodos para trabalhar a gestão de crise, algumas ferramentas, mas isso foi muito, muito pontual.

00:10:52 ENTREVISTADOR

E chegaram a ter mais projetos como esse naquela época?

00:10:57 ENTREVISTADO

Como esse, sim. Na empresa minha, sim. Mas eu reportei a minha alta direção do projeto e como estava, entre aspas, com HD, baixa ocupação, então era melhor ter os colegas ocupados, entre aspas. Não estávamos gerando receita, mas estávamos pagando a folha, então era melhor. Se a gente tinha que pagar a folha, ia agregar valor também.

00:11:29 ENTREVISTADOR

Ele era 100% grátis?

00:11:31 ENTREVISTADO

100% de graça. Durante dois meses.

00:11:38 ENTREVISTADOR

E era um projeto também específico para aquela situação?

00:11:42 ENTREVISTADO

Muito específico.

00:11:43 ENTREVISTADOR

Para aquele caso, para aquele momento da pandemia.

00:11:47 ENTREVISTADO

É muito específico para ajudar a reduzir despesas, organizar. Na verdade, a gente colocou uma governança para organizar e que as pessoas gastassem bem. Então, a gente fez muito análise, lógico. E o plano de ação foi muito ágil.

00:12:05 ENTREVISTADOR

E esse projeto foi bem-sucedido?

00:12:09 ENTREVISTADO

O ano fez uma redução de 80 milhões de dólares. Tanto assim que o presidente dessa empresa é muito ocupado, mas se eu envio um WhatsApp, ele me liga na hora, duas horas, me retorna. A gente ficou muito bem!

00:12:29 ENTREVISTADOR

E ficou alguma coisa que poderia, assim. Por exemplo, tá, no decorrer do projeto, o projeto deu certo, mas em algum momento, dúvidas que apareceram, algumas dúvidas e tal, que depois foi melhor analisado?

00:12:48 ENTREVISTADO

Sim, em um produto convencional de redução de despesas tem um método, em nossa empresa tem um método passo a passo. Aqui a gente foi muito hábil e Primeiro também, primeiro, a gente aproveitou muito a experiência dos diretores e do C-Level. Então, a gente não foi rígido no método, foi muito flexível, mas gerou muito plano, muito plano pé no chão, que foi executado e gerou resultado. Então, a gente, às vezes, em meu trabalho, às vezes, a gente quer muita profundidade, e às vezes não precisa tanto, se tem uma equipe muito coesa, muito trabalhando, muito produtivo comum e utilizar a ferramenta como ferramenta.

00:13:43 ENTREVISTADOR

E o que significa utilizar a ferramenta como ferramenta?

00:13:50 ENTREVISTADO

Significa o seguinte, temos os dois lados da moeda. A gente como consultor, às vezes, A perfeição no método. O método é um dos elementos que permite elaborar um plano de ação e tomar uma decisão. Outro elemento muito importante é a experiência acumulada das pessoas. Então a gente tem que catalisar isso e questionar através de fatos e dados, mas também O estratega acerta ou erra em função do grau de certidumbre ou incertidumbre, Não sempre temos toda a informação, mas sim temos que nos arriscar. Temos que tomar disso arriscando

00:14:41 ENTREVISTADOR

E no decorrer, né? Então, pelo que eu entendo, esse projeto começou numa situação que era um pouco complicada, havia todo um contexto em relação a isso, aí ele iniciou, de fato ele teve resultado. No decorrer do caminho, quando esse trabalho estava numa determinada rotina, havia questionamentos em relação aos caminhos, em relação a ajustes desse trabalho? Ou se, por exemplo, o projeto foi implantado e depois continuou o andamento e aí sim com novas questões, com novos ajustes, como é que foi essa parte de criticar ou o trabalho em curso ali no caminho ou depois que foi implantado totalmente?

00:15:28 ENTREVISTADO

Acontece que a situação foi muito atípica, todo mundo estava procurando ajuda, procurando não mergulhar e ficar afogado, então, o primeiro projeto que eu nunca escutei nenhuma reclamação. Todo mundo estava aguardando assim, ou trabalhar com alguma coisa que ajudasse. Então, nesse momento, A necessidade era tão grande que ninguém questionava, se não se executava o compromisso. E a presença do presidente no dia a dia era um plano de choque mesmo, o presidente participava de todas as reuniões. Era questão de supervivência, de fato. Esse projeto mitigou, logicamente, a empresa para dois, três meses de faturar. mas mitigou em grande parte e poderia ser catastrófico. E não foi demitido nenhum funcionário. São uns 5 mil funcionários.

00:16:38 ENTREVISTADOR

Em relação à cultura do ambiente em que foi realizado esse trabalho, como que era a questão de troca, de conhecimento, de compartilha de conhecimento, de questionar às vezes algo que é uma crença daquele local, se havia espaço para isso ou não, para ele.

00:16:59 ENTREVISTADO

Não, não, neste momento, primeiro a empresa como parte da empresa tinha o conhecimento do método de trabalho da gente, parte, a parte neurálgica da empresa, operações, vendas não, e o presidente conhecia também nosso trabalho. Então, Era praticamente um grande equipo de alto desempenho, em função de um objetivo comum que era sobreviver. Então, se existiram questionamentos ou não, eu não lembro. Mas o importante é que, de fato, a governança permitia executar os planos de forma muito rápida. Nós não precisávamos daquela burocracia, de aguardar a validação. Tudo era rápido e se executava. Isso foi um aprendizado. Isso foi agilidade mesmo.

00:18:01 ENTREVISTADOR

Aí é uma dúvida, né? Porque aqui a gente fala muito sobre essa parte da construção e tal, aqui é uma construção ágil, muito bacana, mas e se a gente fosse pensar isso num pós, quando isso virasse rotina e tal, você acha que a tendência era continuar esse ambiente bacana e tal, com espaço, ou é transformar em um ambiente mais burocrático?

00:18:24 ENTREVISTADO

Não, a tendência é voltar na cultura da normalidade da empresa, tá? Isso foi uma cultura muito, muito de vamos a sair do problema rápido e o problema é no mundo todo. Então ninguém ia questionar a ajuda. E após disso, eu acho que eles ganharam muita, muita melhoria de comunicação, tá? A C-level. Mas eles retornaram atrás com a normalidade de empresas de ato personal, mas na normalidade das decisões burocráticas e demais.

00:19:05 ENTREVISTADOR

E como que você diferencia essa cultura da normalidade e essa cultura em momentos específicos?

00:19:13 ENTREVISTADO

Porque na governança desse projeto, a frequência de reuniões, de tomada de decisões, era muito menor, era quase diária, O presidente se reunia com os c-level cada semana para avaliar o resultado e cada grupo avaliava duas ou três vezes por dia. Foi isso, muito diferente.

00:19:41 ENTREVISTADOR

E o que é uma cultura normal e uma cultura... E essa cultura?

00:19:46 ENTREVISTADO

Uma cultura normal é uma cultura que tem mais estrutura, com responsáveis, que tem autoridade e responsabilidade para atingir o resultado e tem os timings em função de cada complexidade. Aqui todo mundo tinha que se movimentar para reduzir gastos, olha, sem gerar efeito colateral negativo. Então isso foi a cultura de agilidade e progresso.

00:20:18 ENTREVISTADOR

E olhando essa experiência hoje, você faria algo de diferente? Tem alguma coisa que...

00:20:24 ENTREVISTADO

Nesse projeto, não, Nesse projeto eu deveria ter feito... ter tido a capacidade de fazer replicação em outras empresas.

00:20:37 ENTREVISTADOR

Mas, tentei apresentar na minha empresa e caiu na burocracia mesmo.

00:20:45 ENTREVISTADO

Ah, vamos avaliar, vamos desenvolver um produto e saiu a veia de faturar em função de algo que era mais de responsabilidade social.

00:20:58 ENTREVISTADOR

Bom, na verdade é isso, queria agradecer.

00:21:02 ENTREVISTADO

Beleza pura.

00:21:03 ENTREVISTADOR

Muito obrigado pela contribuição.

APENDICE L – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTADO X

00:00:01 ENTREVISTADOR

Bom, eu estou gravando... Essa... Essa entrevista visa levantar informações para minha dissertação de mestrado e eventuais publicações que dela possam ser derivadas. Você autoriza a utilização de dados da entrevista para publicação, entendendo que sua confidencialidade de terceiros, como pessoas e empresas, estará preservada?

00:00:29 ENTREVISTADO

Sim

00:00:30 ENTREVISTADOR

Qual é a sua idade?

00:00:33 ENTREVISTADO

Cinquenta e três.

00:00:34 ENTREVISTADOR

Tempo de experiência, formação e atividade profissional?

00:00:42 ENTREVISTADO

No cargo ou tempo de experiência geral?

00:00:46 ENTREVISTADOR

Tempo de experiência geral.

00:00:49 ENTREVISTADO

Vinte e cinco. Vinte e cinco anos.

00:00:53 ENTREVISTADOR

Formação?

00:00:56 ENTREVISTADO

A minha primeira formação foi em psicologia, segue em gestão de pessoas, depois segue em administração. Bom, eu trabalho em recursos humanos esse tempo todo e hoje eu

sou diretora de RH, atuo com businesspartner, atendendo oito diretorias desde o próprio RH. MBP que atende, financeiro, FPM, marketing, marketing você entenda por omnicanalidade, expansão, tecnologia, deixa eu ver aqui, tá faltando, expansão, tecnologia, o próprio RH já falei, oferta-produto, que aqui a gente chama de oferta-produto, mas é uma área de compras, é onde constrói a gama da loja. Então, eu estou falando aqui no cooperativo e o centro de distribuição e toda a operação de supply chain, seja cooperativo ou seja de loja que eu estou observando agora. Então, ao todo, a gente está falando ali de quase 3 mil colaboradores, porque toda a estrutura de loja não fica comigo.

00:03:00 ENTREVISTADOR

E aí descreva... Perdão. E quantos funcionários tem na empresa?

00:03:07 ENTREVISTADO

A empresa inteira tem 10 mil colaboradores. Quando a gente... pulverizado nas sub-regionais. Então as lojas tem cerca de 200 colaboradores em média. E aqui no corporativo eu tô falando deste grupo aí de 2.000, 2.500 colaboradores e varia um pouco porque agora lógica. Então, está incluindo esse nome. E tem o centro de distribuição.

00:03:38 ENTREVISTADOR

Agora eu vou para as perguntas mais diretas aqui. Descreva alguma decisão importante que foi tomada em sua trajetória que tenha sido um empreendimento inédito, onde não havia experiência sua, da equipe ou da empresa, e que essa experiência tenha gerado um grande aprendizado, seja para você, para a organização ou para a equipe.

00:04:03 ENTREVISTADO

Acho que quando a gente olha, acho que tem algumas, tá? Mas acho que a que mais marcou que a gente, tanto eu, como a equipe e como a própria empresa, a empresa talvez tivesse um pouco de maturidade, mas mesmo isso foi quando atuei em uma empresa de ecommerce que havia acabado de comprar uma transportadora. Eu entrei em junho e começou em agosto uma reunião de Black Friday de uma operação, E nem eu nem o meu time sabemos nada de o que vai acontecer. Então, a transportadora, ela é final da operação, né? Então, é um last mile. E a gente não tinha nenhuma bagagem de conhecimento, né?

De contratação. E tinha que Celetizar os motoristas, eram todos terceiros. E aí, tinha todo tipo de contrato que você pode imaginar. Mas, principalmente, nenhum deles era CLT. Como nenhum deles era CLT e a gente tinha um termo de ajuste de conduta com o Ministério Público, então tinha um trabalho ali desafiador que é aprender a fazer uma Black Friday, quem contrata, como contrata, quantos contratam, em que período contratam e, ao mesmo tempo, junto ao Ministério Público, provar que a gente era uma empresa séria e que todos os motoristas seriam o que a gente chamou de Celetizados, seriam CLTs. Então, fazer contrato de trabalho, isso foi um mega aprendizado, tanto pra mim como pra equipe. Ao mesmo tempo, como era uma grande empresa com um fundamental transportador, então era... A gente passou a fazer parte do Grupo. No mês anterior, a gente migrou folha de pagamento. Então, ainda tinha todo esse trabalho.

Foi... As primeiras reuniões que eu participei, eu voltei pro time e disse, olha, desafiaram a gente, disseram que o RH não serve pra nada e que eu vou capotar a operação. Então a gente vai aprender juntos aqui a fazer e a gente não vai, só não vai, além de não capotar a operação, a gente vai provar que a gente é uma empresa séria. No final deste ano eu recebi um e-mail do diretor-geral. Ali na época eu recebi um de cada diretor de operações agradecendo o RH pela operação ter se saído muito bem. E a gente teve uma homenagem no Ministério Público do Trabalho de todos os processos que a empresa tinha.

00:06:33 ENTREVISTADOR

E como é que foi o processo ali de definir, mais ou menos, quais seriam as ações que seriam feitas?

00:06:33 ENTREVISTADO

Enfim, primeiro por essa parte. Acho que a primeira etapa, enquanto eu estava chegando, foi conhecer o time. e ao mesmo tempo ir dividindo, porque tinha um time lá meio misturado e dividindo quem que ia cuidar do que, porque todo mundo fazia de tudo um pouco. Então, quando eu alinhei o processo de contratação, então separei algumas pessoas que ficariam dedicadas a processo seletivo. Separei o time de folha para fazer a migração do sistema de folha. E dentro do time de administração de pessoal, tinha uma pessoa que tinha um viés fazer a faculdade de Direito, eu tinha um viés um pouco mais de trabalhista, que eu peguei para dizer, bom, então, você vai me ajudar a estruturar o material que a gente precisa

para apresentar para o Ministério Público. Então, eu dividi em três grandes frentes para poder o grupo atuar em cada uma delas.

Não tinha um mega time, não tinha um time grande, tinha um time que também não tinha muita maturidade, mas o processo principal foi dividir os times Garantir que cada time ficasse dedicado a um dos temas e, principalmente, que trabalhasse em conjunto, porque quando a gente falava da primeira parte ali, que é a contratação, a gente tinha um prazo curto, tinha um planejamento muito alto da operação logística e menor ali de transporte, então tinha o desafio de entender quantos carros ia precisar, quantos operadores ia precisar para a operação de transporte, Me aproximei muito do time de planejamento para entender como é que aquilo funcionava e fui identificando quem tinha um perfil mais refinado, mais próximo para cada atividade e distribuindo em três frentes, a gente foi trabalhando tudo em paralelo, mas todos interdependentes.

00:08:37 ENTREVISTADOR

E como é que você validava essas decisões para saber se estava sendo assertivo ou não? E se você teve mudanças no caminho, na trajetória?

00:08:50 ENTREVISTADO

Na verdade, quando eu falo da migração de folha e do processo trabalhista, é muito mais fácil mensurar porque são tangíveis. Então você sabe quantos documentos foram enviados, como é que o banco abriu a conta, não abriu a ponta, migramos folha, a folha rodou duplamente, então tem indicadores claros. De processo trabalhista também tem indicadores claros que são indicadores de quantos documentos, quantos aprendizes precisa ter, quantos PCDs precisa ter, quantos motoristas foram contratados, Celetizados, aqueles que já prestavam serviço, então essas duas frentes têm indicadores muito claros. E as reuniões eram semanais. E eu ficava presencialmente junto com o time. Então, era muito no dia a dia essa apresentação. E esses indicadores, como são indicadores claros, então na migração de folha, qualquer desvio de rota, qualquer um que ficava sem pagar, eu tinha que ter uma atuação muito imediata. De saber, olha, aqui não deu certo, esse processo não foi redondo, eu preciso ajustar. Mas eram temas muito mais processuais.

Quando a gente fala da contratação, que era o processo seletivo, não tinha muito como mensurar. A gente recebia uma demanda, então a cada processo eu acompanhava quantas

peessoas foram, quantos a gente chamou, quantos foram reprovados, quantos foram reprovados em qual etapa, e aí como não era muito processo oral, era tudo Excel, os números parecem que se mexeram ali, então eu nunca tinha uma assertividade muito grande, a minha negociação sempre era para o time trazer muito mais pessoas do que necessário para poder ir entendendo onde eu perdi em cada etapa do processo e poder ir corrigindo a rota naquele caminho. Mas foi um processo de aprendizado também. Eu não tinha muito, nem base de passado e nem stakeholders ali que conheciam esse processo maduro para poder. Então, fui balizando à medida que fui contratando. Olhando para trás, talvez a gente tenha contratado mais pessoas do que precisava e a gente teve que decidir cortar antes do tempo. Mas naquele momento a minha opção foi vou contratar mais do que a menos e a gente não conseguiu fazer as entregas.

00:11:15 ENTREVISTADOR

E aí, pensando, você até apontou sobre a questão do contexto, do desafio e tal, mas dentro desse contexto, existiu alguma coisa que favoreceu e que ajudou a obter esse resultado satisfatório que você cita?

00:11:32 ENTREVISTADO

Acho que ajudou muito quando, apesar de ter sido muito desafiador, ajudou muito quando a empresa começou de modo geral a entender que a transportadora não era o métier deles e que eles precisavam me ouvir. Porque também não conheciam, eu estava vindo de banco, mas ajudou. Ajudou a metodologia. Então, a cultura de ter método ajudou, favoreceu. Porque eu também tinha um pouco disso, talvez não tão profundo, porque o banco já era processual. mas isso ajudou, as rotinas implantadas ajudaram, seja a rotina que eu criei com o time, seja a rotina que eu tinha de reporte com os diretores e com quem estava fazendo a transição da compra da empresa junto com as reuniões de Black, ajudou. Então, a metodologia, o processo, o ritual, isso favoreceu muito. Os desafios, eu acho que foram basicamente a preparação de um motorista, um perfil que a gente não conhecia, tivemos muitas barreiras por conta de, às vezes, um motorista de altas dívidas por ter financiado com o próprio carro, que era o carro que ele precisava trabalhar e aí, às vezes, ele não conseguia contratar porque ele tinha uma dívida alta. O time também estava desconfortável porque foi muito provocado e era um time que não estava acostumado a ser cobrado. Então, talvez esses

tenham sido alguns dos desafios fora as reuniões em que a gente era fortemente desafiado a garantir que a gente não ia ser um gargalo para a operação.

00:13:21 ENTREVISTADOR

Tem alguma coisa ligada ao aprendizado não técnico nesse período? Alguma coisa valendo dessa parte de método, de plano?

00:13:30 ENTREVISTADO

Sem dúvida. sem dúvida, vinha de uma cultura extremamente estruturada, porque banco é muito estruturado, muito planejado. Então, acho que flexibilidade, jogo de cintura, adaptabilidade à mudança, porque era o tempo todo, eu comecei a dizer para o time o horário da decisão. Então, olha, hoje meio de 15, a decisão é essa, daqui a pouco não é mais. E eu tive que me moldar a essa cultura de desafios e de flexibilidade, entendeu? Então, o meu comportamento acho que foi uma entrada no varejo muito forte que me ensinou a lidar com esse movimento todo que é não ter tudo o tempo todo planejado.

00:14:19 ENTREVISTADOR

E aí agora falando de... depois disso, né? Então, você falou sobre a primeira experiência e depois você viveu outras experiências de Black Friday e tal. Esse aprendizado continuou para os próximos anos? Primeiramente isso, né? Se esse aprendizado continuou, se o mesmo processo foi replicado, como é que foi essa parte?

00:14:52 ENTREVISTADO

Ali, tirando a parte de processos de administração de pessoal, folha de pagamento que virou ali, já estava rodando, a parte que garantia as questões trabalhistas também, que foi regularizado no Ministério Público, o processo de contratação, ele foi um aprendizado que foi replicado, porque aí eu já conhecia o tema, fui desenvolvendo o time para esse processo e comecei antecipadamente a fazer banco de talentos, a conhecer as pessoas, a entender, por exemplo, o que que reprova, o que que aprova, seja no perfil comportamental, seja no carro que a pessoa tinha, que no início eu nem sabia que tinha um perfil de carro ou de perfil, porque ninguém nem tinha esse histórico pra dizer. Então, ele foi replicado e a própria cultura de organização da Black, da empresa, também foi me ajudando. Então, tudo foi replicado. O que

a gente foi evoluindo foi no modelo de repórter, no modelo de controle. Isso tudo foi um processo que foi evoluindo.

00:15:57 ENTREVISTADOR

Houve novos aprendizados significativos depois desse grande, assim, nos anos seguintes?

00:16:07 ENTREVISTADO

Ah, sem dúvida. É que acho que aprendizados pra mim, né? Então, quando eu fui assumir em outras áreas.

00:16:18 ENTREVISTADOR

Desculpa te cortar. É sobre esse mesmo processo.

00:16:29 ENTREVISTADO

Ah, sobre esse mesmo processo?

00:16:29 ENTREVISTADOR

Sim

00:16:29 ENTREVISTADO

Primeiro, o modelo de controle, que a gente foi evoluindo. Segundo, a forma de reporte. Quando eu reportava algum dado, Comecei a trazer uma visibilidade que é assim, quando a gente fala de processo seletivo, o número não é exato. Por que ele não é exato? Porque, principalmente para uma base operacional, uma pessoa que está no processo de entrevista, entrega de documento, ela pode desistir, inclusive ali, com o documento entregue, ela pode voltar atrás e dizer não quero mais. Então, quando eu reportar o indicador, ele não é o indicador Então, o que eu acompanhei nos primeiros anos dizendo, esse dado é um dado real, que não era tão real, porque aí a pessoa desistia na divisão.

Eu fui melhorando este número e este reporte, conscientizando que não existe um banco de candidatos estático. Não é porque eu comecei o processo seletivo antes que eu garanto que as pessoas vão estar disponíveis no dia que a gente quiser, na hora que a gente quiser. Então, esse foi um trabalho também de conscientização. E, por parte do time, foi

desenvolvendo o feeling de qual é o perfil que a gente acertou e que deu certo e qual é o perfil que não deu certo. No processo de admissão, quais são os documentos que a gente precisa pedir antecipadamente? Então, quando a gente olha...

Neste mesmo processo, eu trouxe muito o transporte, mas eu tinha o atendimento ao cliente, que era o saque. Muita gente ali era primeiro-emprego. E aí a gente aprendeu que com o primeiro emprego não dá para deixar lá pertinho do prazo de contratação, porque a pessoa não tem documentos. E aí ela não entra. Então também entendi que este é um processo que precisava começar muito antes para que a pessoa comesse, como era muito o primeiro emprego, entregar o documento, tirar a pista, tirar a documentação, porque estava entrando o eixo social também e a gente tinha que ter Então, também foi um aprendizado.

Como a operação tinha uma questão de custo, a gente contratava sempre muito próximo do prazo de admissão. Dado que não dava para seguir isso, porque eu tinha um processo pós muito longo, eu comecei a antecipar esse cronograma e pegar o histórico do passado e trazer para o time e falar, como é que a gente melhora cada um desses processos.

Já no processo de Folha, a gente continua melhorando porque a transportadora tinha um sindicato próprio, então migramos Folha, mas aí a transportadora tinha um sindicato próprio. A transportadora tinha duas formas de pagamento, a transportadora pagava por negociação sindical, um adiantamento quesinal e outro no final. no mês. O comércio não trabalhava dessa forma e o nosso CSC entendia muito mais de comércio do que de transporte. Então tinha um trabalho de convencimento de mudança de processo também neste processo de folha de benefícios e quando a gente foi aumentando a integração dos negócios a gente tinha desafio de pessoas. Então tinha no mesmo espaço físico, eu contratava para o comércio e para o transporte, com salários diferentes, perfis às vezes muito operacional, e eu precisava garantir que as duas bases fossem abastecidas, que tinha time para os dois lados. Então, quando a gente começou a trabalhar no mesmo espaço físico, esse foi outro desafio, outro aprendizado.

00:20:16 ENTREVISTADOR

E aí, enfim, já faltam três perguntas, tá? Só para também te dar uma noção de tempo. Uma outra pergunta. Houve alguma mudança de contexto? Você trouxe um grande contexto, que foi o começo, a primeira vez. Teve algum outro grande momento, grande evento que teve

que ser feito uma nova análise, uma nova forma de trabalho? ou que teve que ter ajuste, ou que foi algo que foi necessário um grande replanejamento em relação a esse tipo de... a essa experiência de contratação?

00:20:57 ENTREVISTADO

Teve. Quando a gente começou a integrar outras áreas, que eu fui assumindo outras frentes e outros negócios, a gente tinha desafios, por exemplo. Aí, além da operação do transporte, O saque ainda tinha aumento do time de DCP, de prevenção de perdas. É totalmente diferente, que antes não estava dando tração. E eu fui aprender também. E aí um desafio ainda maior, porque qual é o perfil, qual é o comportamental dessa pessoa que é totalmente diferente da operação, apesar de ter um salário igual, tem uma missão muito diferente. E aí também foi um novo aprendizado, que é como é que... Como é que eu contrato esse perfil e quem são essas pessoas? Que, no início, era um perfil, inclusive, até mais bruto, mais ríspido. E a gente ainda teve que polir esse perfil para dizer, olha, a sua missão é essa, mas você também tem que lidar com pessoas. E cuidado, porque tinha o INEAR ainda de Ministério Público, de Assédio Moral etc. Esse foi um outro grande aprendizado também.

00:22:09 ENTREVISTADOR

E aí, já quase fechando, como você avalia que a cultura organizacional impacta positivamente ou negativamente essa história do aprendizado? Você disse sobre a questão do método, que era muito forte e tal. O que mais você avalia que impacta, seja positivo ou negativo? Nessa experiência exatamente?

00:22:41 ENTREVISTADO

Eu acho que de positivo, foi isso que eu já falei, eu acho que negativamente é quando a gente tem uma cultura muito rígida, muito sólida e que decide adquirir outras empresas e algumas vezes o desafio de entender que são pessoas que não conhecem aquela cultura e que tem uma própria cultura e que precisa integrar é muito difícil. Quando a cultura da empresa decide trocar todo o time de transporte no ano seguinte, a gente tem um problema na operação, fica muito claro que a cultura de quem adquiriu não entendeu ou não equilibrou a cultura de quem estava sendo adquirido. E aí tem um embate muito grande. Ali a gente perdeu pessoas, sejam pessoas boas e pessoas competentes. Seja porque não se adaptou à cultura nova, seja porque quem comprou entendeu que não quer, vou comprar alguém da minha

confiança porque conhece a cultura. Então, a cultura se sobrepõe à estratégia. Isso não foi tão positivo.

00:24:01 ENTREVISTADOR

Como é que era a empresa em relação ao aprendizado, a erro? Os erros eram aceitáveis em alguma determinada situação?

00:24:13 ENTREVISTADO

Não

00:24:14 ENTREVISTADOR

Existia em algum momento algum tipo de compreensão?

00:24:20 ENTREVISTADO

Eu acho que depende do nível. A gente tinha um desafio ali que o erro era tolerável dependendo de quem errava. não era uma coisa natural da cultura. Não era sobre tolerar ou não erro, mas sobre quem cometeu o erro. Então, dependendo de quem cometeu o erro, ou a gente relocava a pessoa ou a gente demitia. Então tinha um viés pessoal aí bastante relevante.

00:24:51 ENTREVISTADOR

E aí, pra finalizar, tem algo que, olhando hoje pro passado, você faria de diferente?

00:25:03 ENTREVISTADO

Tem. Hoje, olhando o aprendizado que eu tive, quando eu venho para uma outra cultura, eu olho para trás e acho que tinha mais não a serem ditos e mais limites a serem contornados que eu poderia ter feito ali e que eu não fiz. que uma cultura francesa a gente fala muito de contra-poder. Então eu deveria ter feito mais contra-poder e dito mais não ali mas o ambiente a cultura também não me permitia muito mas olhando para trás acho que eu poderia ter feito isso.

00:25:45 ENTREVISTADOR

Bom eu vou te agradecer vou encerrar aqui a gravação obrigado.

APENDICE M – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTADO XI

00:00:00 ENTREVISTADOR

Começando, gravando. Bom, essa entrevista visa levantar informações para minha dissertação de mestrado e eventuais publicações que dela possam ser derivadas. Você autoriza a utilização dos dados da entrevista para publicação, entendendo que sua confidencialidade e de terceiros como pessoas e empresas estará preservada?

00:00:28 ENTREVISTADO

Sim.

00:00:28 ENTREVISTADOR

Qual é a sua idade?

00:00:28 ENTREVISTADO

33 anos.

00:00:30 ENTREVISTADOR

Tempo de experiência, formação e atividade profissional que executa hoje?

00:00:36 ENTREVISTADO

Tempo de experiência 15 anos na área. Atualmente sou líder de equipe de suporte. Qual foi a outra pergunta?

00:00:51 ENTREVISTADOR

Atividade e formação?

00:00:55 ENTREVISTADO

Sou tecnólogo em análise de sistemas.

00:00:58 ENTREVISTADOR

Sua atividade lhe permite contato com pessoas e equipes dentro da organização a ponto de permitir conhecer a cultura da empresa?

00:01:00 ENTREVISTADO

Sim.

00:01:05 ENTREVISTADOR

Sua posição lhe permite influenciar de alguma forma o comportamento das pessoas e resultados organizacionais de nível estratégico?

00:01:15 ENTREVISTADO

Sim.

00:01:18 ENTREVISTADOR

Quantos funcionários, em média, nas empresas em que trabalha? em média. Pode ser na atual ou pode ser no geral?

00:01:31 ENTREVISTADO

Ah, nas duas últimas, por onde... Bom, nessa que eu tô, 8 mil funcionários. Na Mars era 50 mil funcionários. Em BM, acho que até uns 100 mil. No mundo inteiro, né? Então, uma média de, sei lá, 20 mil, 30 mil.

00:01:53 ENTREVISTADOR

Descreva uma decisão importante que foi tomada em sua trajetória e que tenha sido um empreendimento inédito, onde não havia experiência sua, da equipe, da empresa, no tema, e essa experiência precisa ter gerado um grande aprendizado, seja pra você, pra organização ou equipe.

00:02:09 ENTREVISTADO

Bom, eu na primeira empresa que trabalhei entrei como suporte técnico e em questão de uns três anos foram saindo as pessoas e eu fui me tornando cada vez mais senior e eu fui em um determinado momento eu me tornei o líder da equipe umas cinco pessoas mais ou menos e Nessa vaga, nesse trabalho que eu atuava, eu tive a oportunidade de documentar processos e operações e... como que eu posso dizer? Atividades para todas essas pessoas que

influenciavam nas aplicações que nós tomávamos conta e como era uma aplicação muito antiga e as pessoas tinham uma rotação grande, não havia muito conhecimento acumulado, então eu tinha a oportunidade de documentar muita coisa.

Para você ter uma noção, uma aplicação que tinha mais de um milhão de linhas de código, mais de 10 anos de existência, com uma arquitetura própria, com todo um conhecimento específico que você tinha que ter. mas me dediquei de tempo, de esforço. Mas eu não lembro de algo específico, mas no final desse trabalho eu tinha certeza de ter documentado, sei lá, uns 10, 20 processos diferentes que as pessoas que. depois que eu saí, as pessoas continuaram utilizando até hoje.

E antes disso era muito difícil você executar qualquer coisa numa escala de alterações ou inserir uma quantidade massiva de dados, 100 mil registros, 1 milhão de registros. Era muito difícil, era muito demorado fazer isso. Depois que eu trabalhei, depois que eu documentei os processos dividir esse conhecimento com a minha equipe, isso foi muito mais tranquilo. Quando você é o primeiro, é complicado porque você erra muito e você tem que saber lidar com esse erro, a responsabilidade é muito grande. Então, esse foi o maior aprendizado que eu tive em termos de lidar com responsabilidade alta.

00:05:17 ENTREVISTADOR

Em termos de resultado, o que isso gerou? O que isso mudou para a companhia, para a empresa, para as pessoas?

00:05:28 ENTREVISTADO

Quando você tem uma aplicação, que nesse caso era responsável por gerenciar todos os perfis de empresas que vendiam parceiros que tinham que negociar esses produtos e serviços para e-bem, meu pelo e-bem. Então, você fazer essas mudanças, que é um negócio muito dinâmico, você fazer essas mudanças no tempo rápido e ágil, então, em termos de impacto, eu diria que é financeiro, de velocidade. Se você demora demais para fazer uma mudança, na Europa, de proteção de dados, que se a empresa não implementasse, até a pobre, é uma multa milionária. Então tem compliance, tem questão de dinamismo do mercado. Então o impacto, eu sei que é financeiro, que era por causa de milhões de dólares, mas eu não sei, os numeros na minha cabeça.

00:06:42 ENTREVISTADOR

E durante o caminho, durante essa trajetória de mapeio, de desenho, você gerava, por exemplo, alguma hipótese, alguma coisa, ah, vou mapear com o intento de melhorar algo em específico, com o intento de ajustar uma legislação, havia algo nesse sentido?

00:07:04 ENTREVISTADO

Sim, era algo que... Era algo que passava na minha cabeça, direto, como melhorar os processos, como fazer as coisas de maneira mais eficiente, mas o tempo que eu tinha era limitado, porque, com uma rotatividade alta de pessoas, isso não me permitia muito. Aí, este foi um dos motivos de eu ter saído. Já em outra empresa, numa multinacional que não era da área de tecnologia, eu tinha uma equipe para gerenciar, então aí sim eu conseguia dedicar meu tempo mental para melhorar processos e não ficar tanto realizando tarefas que me iam solicitar o tempo todo, quem trabalha com suporte sabe que tem, por exemplo, tickets e change management que eu tenho que implementar em pouco tempo, às vezes tem uma urgência grande.

Nessa equipe, eu conseguia fazer melhor isso, então, eu tinha tempo para desenvolver, sei lá, tínhamos uma ideia, a gente fazia um POC, uma prova de conceito, e aí a gente implementava essa prova de conceito, testava ela, validava ela, vários meses. Era muito mais lento do que uma empresa de tecnologia, então isso foi uma grande diferença que eu notei, quando você trabalha na área de tecnologia, mas fora de uma empresa dedicada à tecnologia, as coisas são muito mais devagar, ainda mais em empresas grandes, multinacionais. Então, eu tinha tempo para fazer isso, fazer algo que era impactante, então, nesse caso dessa última multinacional que eu trabalhei, não atual, eu não desenvolvi o sistema, mas implementei ele para substituir o outro que era antigo, que foi desenvolvido dentro da empresa.

Então, utilizamos outro de mercado, implementamos ele, documentamos e não terminamos de implementar porque leva muito tempo, mas esse sim tem um impacto também de segurança e também que ainda mais nessa época eu trabalhava especificamente na integração de aplicações e a integração de aplicações numa multinacional local, financeiro, para desenvolver em países diferentes. Então, o Brasil é uma coisa, é um sistema, no México é outro sistema, nos EUA é outro. Então, consolidar tudo isso tem que passar pela minha área, né? Então, o que eu queria chamar de BI, Business Application Integration. Então, nessa área, eu tinha tempo, eu consegui implementar e isso impactou algo que às vezes é invisível, porque sequestro de dados. Então, esse sistema que a gente implementou, ele permitia ter uma segurança muito maior e evitar uma possível invasão. Esse sistema, a gente queria substituir esse sistema legado, né, que foi desenvolvido, que já não tinha desenvolvedores, eles tinham saído da empresa. A gente tinha a documentação, mas assim, se algo desse errado, se tivesse um bug de software, a gente não teria como arrumar ele, a gente estava correndo contra o relógio pra implementar isso quanto antes. O que eu aprendi é que você tem que ter tempo pra fazer isso, tem que ter recurso, tem que ter pessoas te ajudando, se você tá na correria do dia a dia, você não vai conseguir fazer muito. Você se desgasta muito, né? E é isso que eu aprendi.

Na empresa anterior, era muita correria, muito difícil de você ter tempo de qualidade para pensar em melhorias. Já nesta multinacional, que eu trabalhei, ela tinha tempo, recurso, tinha pessoas trabalhando no front ali, né? É outra pegada de maturidade, né? De negócio, maturidade de software. Não de software, mas de tecnologia.

00:11:59 ENTREVISTADOR

E aí também um outro ponto, né? Como é que você garante, garantir é uma palavra forte, né? Mas como é que você consegue, por exemplo, atribuir a essas atividades que "eu fiz de documentação, de melhoria e tal", realizaram, tiveram o efeito que eram desejados, assim, existiu alguma análise mais objetiva, você consegue atribuir sim uma relação entre sucesso e ação? Como que é isso?

00:12:34 ENTREVISTADO

A gente que trabalha com suporte, que era o meu caso na primeira empresa, então, eu consigo dizer se o sistema está mais estável ou não através desses dados que eram coletados. Enfim, de qualquer problema que seja. O sistema de monitoramento era vital para isso.

00:13:53 ENTREVISTADOR

E aí você me apontou algumas questões de contexto, de tempo, até sobre como é que estava o mercado ali, questão de legislação e tal. Como é que você enxerga o contexto em que você vivenciou isso? E aí a gente pode falar numa parte técnica, ou numa parte não tão técnica que você considera relevante para aquele ambiente, para aquele contexto, para que o trabalho fosse mais ou menos sucedido, mais ou menos importante. Como é que você vê isso?

00:14:30 ENTREVISTADO

Em termos de legislação?

00:14:32 ENTREVISTADOR

Não, assim, em relação ao contexto que você estava. Eu só citei alguns exemplos, né? Porque, assim, como é que você enxergava aquele ambiente e isso em relação ao que você estava executando? Então, por exemplo, você me disse em relação a tempo, tempo é uma questão de contexto O próprio contexto de porquê que isso era relevante, que é o que eu falei de legislação, que você me disse na verdade, era relevante porque a empresa estava vivenciando um processo de mudança de legislação em relação à proteção de dados na Europa. Então é mais uma questão geral sobre o contexto que você estava, que impactou, que fez com que fosse mais ou menos sucedido, mais ou menos fácil, seja da empresa, seja do país, seja da equipe ou tecnicamente.

00:15:24 ENTREVISTADO

Situacional que a empresa proporciona, que a equipe te proporciona, é fundamental nesse trabalho, porque assim, no exemplo da primeira empresa que eu trabalhei lá como consultor duas vezes para sistemas internos, como a gente chama de cliente interno e cliente externo. O cliente externo era muito bem documentado, tinha uma equipe forte, tinha um relacionamento, tinha uma hierarquia boa, tinha gente, bastante pessoas e tal, mas pra internamente era muito desorganizado. E era desorganizado, não é mais, porque tava tendo um tempo...

Eu peguei uma época de mudança também, porque a empresa sempre teve bastante gente trabalhando remotamente, e eu peguei uma época que eles estavam tirando essas pessoas pra trazer pro escritório, porque nesses anos 2010, se falava muito em ter as pessoas perto umas das outras para interagir. Então, eles queriam fazer essas mudanças, trazer as pessoas para perto. Eu era remoto, então, muitos dos meus colegas eram remotos, então, muita gente foi saindo e eles foram fazendo isso meio que escondido. E aí, criou-se um ambiente mais caótico, muita mudança acontecendo, não tem muita... Assim, é bom, por um lado, que o Inter aí... Nesse contexto, era um sentimento mais de correria, de ter que resolver as coisas, de apagar incêndio, né?

Já em outros contextos que tinha uma equipe mais desenvolvida, uma... e também uma cultura, né? O pessoal fala muito disso, uma cultura, mas nas últimas que eu trabalhei, tem uma cultura, tem as regras mantra, mas se você ver no dia a dia que é implementado, que é levado a sério, isso pra mim faz uma diferença, principalmente se você se importa com as pessoas que estão ali e tal, não deixa elas soltas demais, tem que ter uma certa organização, tem que ter uma certa... tipo, você tem que saber o que é esperando de você, tudo isso é meio confuso quando você trabalha remoto, gerente, né? E eu não tenho uma diferença absurda, né? Nesses dois exemplos que eu tô te dando. E o contexto de trabalho, né? Faz total diferença até na sua saúde mental, então. Eu tive uma qualidade de vida muito melhor depois que eu saí desse ambiente mais caótico de ter que resolver as coisas, se as pessoas ficassem ali mais tempo, de pelo menos 2, 3 anos, se as pessoas saírem antes de um ano, algo assim, eu percebi que não é bom, não é um sinal, eu diria, você tem que ficar esperto.

00:19:14 ENTREVISTADOR

Interessante. E sobre... Agora pensando um pouco, por exemplo, vamos supor, foi realizado a documentação e tal. Eu sei que isso é algo vivo, mas justamente a pergunta é sobre isso. Então, por exemplo, fiz uma padronização, eu fiz uma questão de construção de regra de desenho. ou se já existia também, entendo que você começou, mas isso já existia. Como que é, quando existe algo definido, o processo de continuidade do aprendizado? Se existe crítica, se existe análise, se existe geração de novas hipóteses, novas análises, novos aprendizados, ou se isso se estagna, se estabiliza? Como é que você enxerga isso?

00:20:01 ENTREVISTADO

Essa é uma excelente pergunta. que é colaborativo, né? E nessa empresa que eu estou, a cultura é totalmente aberta em termos de conhecimento, toda a documentação é pública

dos produtos dela. Documentação que a gente usa, eu sou do suporte, né? Então eu uso a documentação pública pra conversar com os clientes. Eu tenho permissão pra editar essa documentação, eu tenho... Nós temos um canal Slack que a gente usa para comunicação interna. Se eu tenho dúvidas, se tem algo que não tá bem claro pra mim, eu posto no Slack. Tipo o Teens, né? Então qualquer cliente consegue, eu como funcionário da empresa e um cliente consegue ver esse mesmo bug, não todos, porque tem uns que são questão de segurança, mas a maioria é aberto. Então assim, em termos de transparência, em termos de colaboração, a empresa mais colaborativa e transparente que eu já trabalhei na minha vida, de longe. Isso vai ser total diferente, total diferença. Você não precisa ficar se eu precisar. Eu tenho acesso aos desenvolvedores se eu precisar também. Então uma das, como se chama, dessas filosofias da empresa é Open Company No Bullshit. Então é uma empresa aberta, não inventa, não fala do jeito que fala. E pra mim isso é uma das receitas de sucesso, com certeza. Eu trabalhei muito em empresas que continham as coisas, ou as pessoas retinham o conhecimento para elas, com medo de que se elas falassem alguma coisa elas iam perder a importância delas. O síndrome do pequeno poder, esse tipo de coisa, faz muita diferença.

00:23:03 ENTREVISTADOR

Sim.

00:23:04 ENTREVISTADO

Não, eu acho impressionante. Você entra num contexto de trabalho que já é tudo mais organizado, que alguém pensou, implementou, e as pessoas que vão entrando ali, elas continuam fazendo isso. Para mim faz total diferença. Em termos de saúde, de mental, em termos de crescimento pessoal.....

00:23:28 ENTREVISTADOR

Sim e uma dúvida considerando essas três três empresas aí que você exemplifica você vê se existe algo na rotina na forma de gestão e tal. Por exemplo às vezes alguma forma ou como mede ou como cobra. ou como você citou o tempo já, né, mas que, por exemplo, daria algum enviesamento, alguma limitação, alguma restrição ou algum impulso sobre compartilhar, sobre refletir, sobre criticar, sobre pensar novas formas, novos processos, novos aprendizados sobre isso, enfim, sobre o processo?

00:24:13 ENTREVISTADO

Com certeza. que o pessoal fala de liderança, criticar no privado e elogiar no público, por exemplo. Algo simples que eu ouvi acontecer bastante, é saber resolver esses conflitos sem apontar Eu não participei mas, por exemplo, vários sites da nossa empresa, foram

desativados. Tinha uma semana desativados. Foi um erro humano, alguém rodou um script lá que não deveria ter rodado e a empresa investigou, a pessoa não foi demitida, só que foi toda uma alteração de processos. Porque mostra essa ideia de que problemas, erros acontecem, que o foco deve ser na resolução deles e não a culpa das pessoas. Já em outras empresas que eu trabalhei, era o contrário. Era muito pessoal, era uma questão de apontar o dedo. É isso que eu te falei.

Existe o Carma. Então, alguém fez algo legal, você consegue selecionar a pessoa no arropa dela, você põe o mais mais na frente e o carma dela aumenta. Então, na mensagem abaixo, todo mundo vê que o carma dela está aumentando. Então, essa pessoa ela é reconhecida ali, né? Como eu falei, você pode enviar o púlpito pra ela e essa pessoa pode ter um bônus maior também. Isso aí é utilizado pra PDP, né? Pra uma revisão anual de performance. E você pode dizer, olha, meu karma tá grande e tal, porque eu ajude dez pessoas e isso aí é totalmente legítimo de você utilizar como argumento de ganhar um bônus maior. As pessoas que ajudam as outras, que colaboram, elas têm que ter incentivos, né? O ser humano ele trabalha com incentivos. Então se você tiver bons incentivos para fazer boas coisas, como ajudar os outros, eu vejo que faz bastante diferença.

00:28:19 ENTREVISTADOR

Entendo. Então, bacana.

00:28:21 ENTREVISTADO

E... Você tá aí?

00:28:29 ENTREVISTADOR

Tô, tô. Você me escuta? Me escuta? Vou tirar o vídeo aqui. Me escuta? Me escuta?

00:28:45 ENTREVISTADO

Agora sim. Sim.

00:28:47 ENTREVISTADOR

Deu uma caída, mas eu te escutei. Eu consegui pegar tudo, tá? Não perdi não. Ah, beleza. E aí, última pergunta agora, pra gente encerrar. Olhando toda essa experiência, você começou com um exemplo de uma empresa em específico, mas você trouxe outros elementos

que foi bem interessante. Existe algo que você faria de diferente? Entendendo que você de lá para cá teve mais vivências, mais experiências, tem algo que você faria diferente?

00:29:21 ENTREVISTADO

Essa pergunta é meio... Se eu soubesse, claro, esse conhecimento de hoje, o que eu faria diferente? Eu acho que eu trabalharia mais com a área que eu gosto mais, ao invés de suporte. Eu acho que eu focaria mais em, às vezes, em programação, alguma coisa assim, mudaria um pouco a área que eu tô. Porque eu fui ficando bom onde eu estou atualmente, com o que eu faço, mas no começo da minha carreira eu era programador, eu gostava daquilo, eu fui deixando isso de lado com o tempo. Talvez eu teria feito... o que eu teria feito de frente é ter focado em trabalhos que me permitissem fazer o que eu mais... o que eu gosto mais do que o que me dá mais...

00:30:05 ENTREVISTADOR

Então, ajustando a pergunta, ajustando a pergunta aqui. Se você, como consultor, se encontrasse aquele lá do início de sua carreira, e fosse dar uma dica de trabalho sobre como ele executar aquela atividade melhor. Alguma dica em específico de ajuste sobre o que estava sendo feito?

00:30:32 ENTREVISTADO

Não sei.

00:30:33 ENTREVISTADOR

Não, tranquilo. Você acha que as limitações e as dificuldades eram mais em relação ao contexto, a tempo mesmo?

00:30:43 ENTREVISTADO

É aquela coisa... Não sei se essa frase se aplica muito bem, mas por exemplo, aqui faz academia, no Pain no Gain. É meio um loop, né? Por isso que eu acho que o que eu fiz tá certo e tá válido, sabe?

00:31:17 ENTREVISTADOR

Então tá, jóia. Na verdade, era isso. Não sei se você tem mais alguma consideração antes de eu encerrar, senão eu já encerro aqui e a gente se despede fora... Não, tranquilo.

APENDICE N – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTADO XII

00:00:01 ENTREVISTADOR

Bom, essa entrevista visa levantar informações para minha dissertação de mestrado e eventuais publicações que dela possam ser derivadas. Você autoriza a utilização dos dados da entrevista para a publicação, entendendo que a sua confidencialidade e de terceiros como pessoas e empresas estará preservada?

00:00:20 ENTREVISTADO

Sim.

00:00:21 ENTREVISTADOR

Qual é a sua idade?

00:00:24 ENTREVISTADO

Trinta e sete, quase trinta e oito.

00:00:27 ENTREVISTADOR

Tempo de experiência, formação e atividade profissional que executa

00:00:32 ENTREVISTADO

Então, vamos lá. Trinta e oito anos, formação superior, pós-graduada. Eu não sei se tem diferença ter duas graduações, duas pós-graduações. Então, pós-graduação. Sou formada em administração. pós-graduada em Marketing, pós-graduada em... pós-graduando em ESG. Tenho 20 anos de experiência no ramo. Qual foi a próxima pergunta? 20 anos de experiência, cargo atual gerente comercial.

00:01:18 ENTREVISTADOR

Sua posição lhe permite influenciar de alguma forma o comportamento das pessoas e resultados organizacionais a nível estratégico?

00:01:26 ENTREVISTADO

Sim.

00:01:27 ENTREVISTADOR

Quantos funcionários, em média, nas empresas que você executa, que você trabalha, ou há na empresa que você trabalha?

00:01:36 ENTREVISTADO

Oitocentos. Isso. Totais são oitocentas pessoas, oitocentos funcionários, mas de campo de atuação, em torno de sessenta.

00:01:48 ENTREVISTADOR

Descreva alguma decisão importante que foi tomada em sua trajetória e que tenha sido um empreendimento inédito, onde não havia experiência sua ou da equipe ou da empresa nesse tema. E essa experiência precisa ter gerado aí um grande aprendizado para você, para a organização, para o time, algo que seja relevante aí na sua trajetória.

00:02:13 ENTREVISTADO

Tem várias, mas eu vou nas mais Então, a gente tinha um projeto com uma multinacional de cosméticos, que é um dos nossos clientes, um dos nossos maiores clientes. Em uma conversa com a empresa, a gente entendeu que eles tinham um desafio logístico de trazer bisnagas de sample, bisnagas de amostra. que é inclusive a Força de Venda deles. A Força de Venda é via amostra que ela disponibiliza para o dermatologista, tá?

Então essas amostras elas vinham da França, tá? Em uma bisnaga menor do que o Brasil hoje tem capacidade de fazer, tá? Uma bisnaga menorzinha, com um conceito diferente. Em 2018, a gente sentou com o time da empresa cliente, a gente entendeu que poderia ser uma oportunidade trazer isso para o Brasil. O grande ponto era o impacto em quantidade de plástico, porque a minha apresentação era maior. A gente conseguiu chegar a uma solução técnica que eu eliminava o cartucho da bisnaga dela, colocando toda a parte de de textos legais dentro da mostrinha dela, dentro da bisnaga. Então, ela tirou o cartucho e conseguiu compensar o aumento do plástico tirando um outro material, que era o cartucho, e trazendo a bisnaga para escopo nacional.

Então, a gente fez um face-out de 32 apresentações vindo da França, nacionalizando da França. a gente subiu o faturamento, o volume da cliente de 3 milhões para 21 milhões de bisnagas e, com isso, eu trouxe um volume maior aqui para a empresa e uma visibilidade maior

para a empresa aqui também. Então, foi um projeto que a gente não esperava de nacionalização, foi super bem sucedido. De lá para cá, a gente, inclusive, acabou ganhando outras apresentações em samples. Nesse sentido. Não sei se era um exemplo em cliente ou se era um exemplo dentro da empresa.

00:04:31 ENTREVISTADOR

Não, é um bom exemplo. E como é que foi a questão de definição de hipóteses, de caminhos? Isso já era uma coisa estabelecida? Vocês construíram em conjunto? Como é que foi esse processo?

00:04:51 ENTREVISTADO

Um escopo bastante diferente de embalagem que a gente tem aqui no Brasil. Eles têm muitas apresentações em instrução diferente do que a gente tem aqui disponível aqui no Brasil. Então a gente foi construindo uma solução técnica ao longo do projeto. Num primeiro momento um depara não era possível, não dava para reproduzir o que tinha lá e a gente foi construindo isso ao longo do projeto, construindo a quatro mãos mesmo, tá? Então a gente trouxe o que a gente tinha, eles trouxeram o impeditivo de seguir, aí a gente revisou de matéria-prima, saindo de uma bisnaga diâmetro 16 para uma bisnaga diâmetro 19. E a gente falou, putz, então, se eu tô aumentando o espaço da bisnaga, eu posso colocar todo o texto legal aqui e tirar o cartucho e fico elas por elas. Na verdade, foi até um saving, a gente gerou, foi o maior saving em 2019 para a cliente foi esse projeto de nacionalização aqui do Brasil.

Então, a gente acabou tirando um material, a gente acabou indo construindo outro desafio técnico que tinha. Lá ela era 100% de alta densidade, então ela tem uma característica por ser 100% de alta densidade. Aqui nenhum player faz 100% uma única blenda. A gente tem uma mescla de blenda que faz uma diferença no book, na dispenser de book. Então a gente teve que mudar o orifício. Então foi um trabalho construído ao longo do tempo. Não foi um trabalho que nasceu pronto. Foi quase um ano para a gente chegar a uma solução técnica que a gente ganhava.

00:06:34 ENTREVISTADOR

E aí como é que foi esse processo aí de validação disso tudo em relação a... Enfim, existe a questão técnica, mas existe a questão própria do próprio mercado e tal, como é que foi a validação de tudo isso que se idealizou no início e foi se entendendo que não, de fato esse é o caminho, esse é o processo e tal, se sentiu confiança, se gerou resultado, se sentiu confiança de que aquele era o caminho mesmo, se tinha dúvida no final, enfim.

00:07:09 ENTREVISTADO

Num primeiro momento sim, tinha algumas dúvidas, então a gente foi experiência, tivemos a participação ativa do time da cliente na França, que a gente mandava para lá e eles ajudavam a gente na validação, fazendo os comparativos lá. A cliente também fez uma mudança de book para poder adequar, então também teve uma adequação deles aqui para que a gente chegasse numa solução técnica no final. Na questão de custo também, outra jogada, eles compravam em euro, eles traziam importado, tinha um digital bastante alto. Então assim, o grande impulsionador para a gente chegar a uma solução técnica foi o saving financeiro, sem dúvida. Não só o saving financeiro, como a instabilidade de se importar o material. E aí você tinha tanta parte de de indexador do euro para o real. Então a variação da moeda quanto custo logístico de você trazer isso lá da França quanto lead time. Então se eles tinham uma superação ou uma ação para fazer muito a curto prazo eles não conseguiam trazer a curto prazo. Então a gente por estes motivos a gente trabalhou de forma efetiva numa solução técnica. Então foram eles que impulsionaram aí esse amor ruim.

00:08:43 ENTREVISTADOR

Sim. E aí, enfim, a gente falou muito sobre essa questão técnica e tal. Você acredita que houve algum outro aspecto do contexto que você vivia naquela época que contribuiu para o sucesso? Então você diz aí sobre a questão de dólar e tal. Seja isso, seja a questão do próprio mercado e tal, existiu algum fator que era externo ao projeto que você tem consciência e que impulsionou com que isso desse certo ou não, enfim, que influenciou no resultado?

00:09:18 ENTREVISTADO

Sim. Um, o mercado brasileiro ter aceitado bastante essa apresentação em bisnaga. O segundo ponto, que eu acho que é um fator externo, é a pressão geral, redução de custos no geral, a gente tá falando ali de 2019, foi um pouquinho antes da pandemia, então já existe uma questão bastante grande aí das empresas, principalmente porque na área de cosméticos existem muitos novos entrantes, então as grandes empresas estão tendo que se reinventar, elas não podem mais ficar engessadas nos procedimentos das matrizes, então ela teve que trazer um conceito mais nacionalizado aqui para o Brasil, ao invés de ficar preso na França, principalmente pelos novos entrantes que você tem aqui no Brasil. Eu vejo essas empresas grandes da área de cosméticos tendo que se reinventar o tempo inteiro pela quantidade de novos entrantes que você tem, principalmente aqui no Brasil, impulsionado pela internet, por blogueiros, enfim.

00:10:36 ENTREVISTADOR

Sim. E aí, então, falamos também sobre esse aspecto de além do técnico. E falando sobre aprendizado, teve algum aprendizado, enfim, que não seja tão técnico especificamente, mas que foi aderido, seja individualmente por você ou seja pela própria companhia? Teve alguma coisa que evoluiu, seja em processo, seja em conhecimento, seja em, enfim, coisas mais talvez não tão específicas tecnicamente assim?

00:11:14 ENTREVISTADO

Deixa eu pensar. Eu acho que é o pensar fora da caixa, né? Trazer algum tipo de oportunidade fora da caixa, né? Se a gente pensasse em detar, a gente nunca teria chegado numa solução técnica, né? explorar principalmente os aspectos que eles estavam trazendo. Então, quando eles trouxeram o projeto, eles trouxeram a dificuldade logística, eles trouxeram outros pontos que não eram especificamente técnico, que davam para ser explorados e foi aí que a gente explorou para conseguir o engajamento de toda a equipe, tanto interna quanto, tanto aqui da empresa quanto de nosso cliente. Então, acredito que é olhar, primeiro olhar o projeto de forma líquida, então olhar todos os aspectos que às vezes, alguns aspectos que não são tão tangíveis quanto, vou dar um exemplo, lead time que não é financeiro, faz uma diferença muito grande quando você fala com marketing para um lançamento novo que você sai do lead time de 120 dias para um lead time de 40. Então, faz uma diferença muito grande em lançamento, em exposição, em Enfim, uma série de outras coisas da cadeia que não é especificamente servem só ao dinheiro, né?

00:12:33 ENTREVISTADOR

Sim. Então, só pra ver se faz sentido o que eu pensei aqui sobre isso que você disse. Então, por exemplo, é como se esse caso fosse uma ruptura em não seguir... Ruptura é uma palavra forte, talvez, né? Mas o não necessariamente seguir aquilo que já estava estabelecido, né? espaço para algumas coisas novas, enfim, é isso, né?

00:13:00 ENTREVISTADO

Sim, que inclusive é algo muito... aí eu vou falar pessoalmente, tá? É algo que o mercado me dá muito de feedback positivo nesse sentido, tá? De olhar para uma situação e trazer uma solução não pensada dentro de um escopo normal, tá? Então, este caso, eu tinha meses aqui na empresa e este caso sim serviu para mostrar que assim, você consegue fazer grandes movimentos, você consegue fazer grandes mudanças em empresas que a priori seriam engessadas e aí eu tenho outros exemplos em Medicamentos, em outras empresas em que a especificação técnica é extremamente travada, né. Quando você olha de forma holística, o projeto e os pontos de dores, no caso desta cliente, por exemplo, um ponto de dor era o time de lançamento que eles tinham que ter para cada nova fragrância, porque a força de venda não estava casada com o fornecimento olhar onde é o ponto de dor fora do que estão te trazendo, acho que esse é o grande ponto

00:14:27 ENTREVISTADOR

E aí você entende que isso é um diferencial seu, da empresa que você atua? Como que você enxerga isso?

00:14:39 ENTREVISTADO

Eu vejo isso muito meu, tá? Eu tenho muito isso, eu já escutei isso da empresa anterior também mas a empresa onde eu trabalho hoje, que é a Infarta, ela também tem uma característica de bastante flexibilidade, de fazer adequações rápidas, ágeis, então acho que tem um pouquinho meu e tem um pouquinho.

00:15:08 ENTREVISTADOR

E aí, trazendo lá sobre isso, como é que você enxerga a influência dessa questão do ambiente? Então, você citou a empresa atual, você citou a empresa anterior, embora não vou dizer o nome de nenhuma empresa, tá?

00:15:23 ENTREVISTADO

Tá bom.

00:15:25 ENTREVISTADOR

Você citou aí alguns casos. Como é que você enxerga essa questão do espaço, da liberdade ou da forma de gestão ou sobre como é cobrado?

00:15:34 ENTREVISTADO

Total, total. Eu era gerente comercial, gerente de planejamento e gerente de novos negócios. Eu consegui o contato de uma grande multinacional de alimentos. Consegui passar dois dias dentro da fábrica deles. Lá eu fazia tampas, era injeção. internada dentro da fábrica deles, trouxe o projeto inteiro para a empresa para apresentar para o borde, que fica na Holanda, e como o meu gestor imediato, não a empresa, o meu gestor imediato era bastante conservador, o investimento era alto, era um projeto que demandava tempo e disponibilidade igual a gente teve aqui no primeiro exemplo, de fazer teste, de ir, de voltar, enfim, de talvez fazer algum tipo de investimento, tá? E ele não deixou eu nem passar pra borde, pelo tamanho da complexidade do projeto que a gente demandaria depois, sabe? Então eu não consegui nem passar pro borde pra aprovação. Isso foi um dos motivos que me frustrou e eu saí de onde eu estava para trabalhar, porque eu sozinho. E aí eu não pude explorar o meu potencial. Quando eu vi que eu não tinha uma cultura que eu poderia explorar meu potencial, sim, eu saí fora. Então tem total influência a cultura de onde você está com o que você consegue entregar sem dúvida.

00:17:24 ENTREVISTADOR

Bom, agora pensar no seguinte, você falou sobre todo o trazer, toda a questão do projeto, enfim, talvez o restante nem seja uma coisa que você tanto acompanha, vamos ver, você me conta. que é esse após, né? Então assim, tá rodando, existe aí o produto, o tal, existe uma questão de continuar avaliando esse conhecimento, essa forma de fazer, se existe novas hipóteses aí, novas formas sendo buscadas, questionamentos, como que é isso?

00:18:03 ENTREVISTADO

Da minha área técnica, da empresa, se a gente tem um ponto de melhoria contínua depois do projeto aplicado, é isso? A gente tem hoje aqui uma área de processo, mas eu vejo ela muito pouco ativa, então eu vejo ela mapeando muito, mas atuando pouco em pontos de melhoria, exceto processos que dêem saving financeiro curto prazo. Isso eu vejo acontecendo de forma mais efetiva, mas quando eu vejo, por exemplo, alguns mapeamentos, eu vejo pouco empenho de fazer mais pontos de melhorias depois da solução técnica pronta. E sim, talvez a gente teria oportunidades em explorar mais o pós.

00:19:01 ENTREVISTADOR

Esse é um aspecto, né? Inclusive assim, só que também é uma forma de olhar, né? O produto existindo, você executar a melhoria, redução de custo e tal. E agora pensando na concepção do produto, por exemplo, pensando em inovação em relação a esse contrato e tal, existe alguma iniciativa pra isso também? Às vezes mais do comercial, alguma coisa nesse aspecto?

00:19:30 ENTREVISTADO

Sim, aí sim, mas não deste projeto em si. Aí eu tenho vários outros projetos que foram surgindo como inovação. Semana passada mesmo nós acabamos de fazer uma inovação, trouxemos 100% PCR em alumínio que não existe hoje no Brasil. Ano passado fizemos uma solução técnica também de construir um fundo para receber bisnaga de PCR, scrap de outros clientes. Sim, a gente tá sempre trazendo alguma coisa que você enxerga de oportunidade, às vezes num bate-papo no cliente, você fala, putz, isso aqui dá pra fazer, dá pra fazer alguma coisa diferente, dá pra trazer uma coisa diferente nessa situação.

Então, nesse ponto sim, comercialmente, eu vejo a gente tendo bastantes insights e inputs em cima do que de projetos mas existe também o cliente muito ativo nisso. Eu vejo as grandes empresas, vou dar exemplo, uma gigante nacional de cosméticos foi semana passada, esta cliente do exemplo vai ser agora em julho, outra gigante nacional foi no início do ano. Você vê as grandes empresas fazendo movimentos que eles chamam de supply day, por exemplo. que são um dia em que o cliente, o fornecedor, tenta apresentar todas as suas ideias

e eles verem se são aplicáveis em alguma coisa de projeto deles. Então tem tanto de iniciativa nova.

00:21:13 ENTREVISTADOR

Entendo. E aí, nesse caso, falando desse cliente também, você tem uma relação com ele constante também para a discussão desse caso, né? Esse conhecimento que você adquiriu, essa grande... É algo que você replica também com outros clientes, assim, né? Ou em outros contextos, ou em outros mercados, ou não. É mais específico dessa atividade? Como é que é essa questão de... sei lá, de transcender um único aspecto, um único contexto dessas experiências, enfim.

00:21:56 ENTREVISTADO

Não, vejo que ele é bem amplo pra te falar a verdade. É claro que soluções técnicas em embalagem se acaba aplicando dentro de um ambiente de própria embalagem, né? Mas eu vejo discussões em logística, eu vejo discussões em controladoria, eu vejo discussões em outros campos bastante amplos, sabe? Eu não vejo só, por exemplo, no desenvolvimento de uma embalagem nova. A gente discute em muitos outros campos, né? Em campos ambientais, agora a gente tem discutido bastante com o time de ambiental, em times de social, de governança. Então, assim, eu vejo algo bastante amplo, sabe? O que eu acabei de dizer.

00:22:49 ENTREVISTADOR

Aí, bom, aqui já partindo pra quase pro fim. Como é que você narra mais ou menos aí a cultura de aprendizado em geral do local que você tá? Então, se existe estímulo pra troca de conhecimento, partilha de conhecimento, se as pessoas se sentem confortáveis em questionar alguma coisa que as pessoas já acreditam. Você tem esse espaço pra contraditório e pra questão de...

00:23:17 ENTREVISTADO

Espera aí, você pegou um calcanhar de aquiles. É uma empresa nacional, de capital suíço, mas é uma empresa nacional, com uma estrutura bastante enxuta. Então, sim, você tem acesso a todas as áreas de forma muito aberta. Então, você consegue, um estagiário tem acesso ao seu tranquilamente aqui. Então, é uma estrutura que te possibilita uma troca muito ampla, tá? Um contato muito amplo, tá? Mas quando você vai, né, quando você fala da cultura, tem a cultura organizacional, que eu acho que sim, permite, tá?

E tem a cultura... Como é que eu posso dizer? A cultura real. A cultura que efetivamente acontece, né? Na cultura real, eu vejo pouco incentivo à mudança. Pessoas muito antigas, às vezes de 74 anos, pessoas muito antigas, com visões muito antigas, que tem

sim problema de serem questionadas, de verem um novo lado, e eu vejo muito a dificuldade geracional desse novo esse novo, esses jovens que estão entrando agora no mercado de trabalho, a dificuldade geracional de discutir ou de trazer uma ideia nova para essa cultura já pré-existente. Então, quando a gente fala de cultura organizacional, ela é bastante aberta, flexível, mas quando você olha no real, a troca é muito A troca é pouco potencializada pela diferença geracional, pelo tempo de empresa, pela quantidade de gente mais velha, que eu posso dizer, mais antiga, com cultura antiga ainda de uma cultura que permite pouca mudança. Então, eu vejo sim que tem uma dificuldade aí de de mudar o status quo e de incentivar, mesmo a estrutura sendo cabível, no real você tem uma dificuldade de incentivar essa mudança no geral.

00:26:12 ENTREVISTADO

Não sei se isso ficou claro, se eu consegui explicar.

00:26:17 ENTREVISTADOR

E há espaço para reconhecer erro, as pessoas se sentem confortáveis nesse sentido, ou para errar, testar?

00:26:41 ENTREVISTADO

Não

00:26:41 ENTREVISTADOR

E a última pergunta, olhando pra essa experiência, enfim, ou pra tudo isso, existe algo que você faria de diferente?

00:26:41 ENTREVISTADO

Um tantão de coisa. Na verdade, eu acho assim, eu vejo que as empresas pecam muito em departamentalizar muito, então cada um no seu quadrado. Eu acho que a operação, as funções e as atividades tem que ser bem estabelecidas do que quem faz o que. Mas eu vejo que, principalmente quando você coloca essa dependencialização muito grande, as línguas não se falam de forma

Eu vejo que você perde muito, muito conhecimento, tá? Então, quem tá ali na operação, eu vou falar por mim, tá? Eu converso muito com o povo da fábrica, gente que opera máquina, gente que opera linha, e eles trazem algumas, alguns pontos que talvez seriam disruptivos pra melhoria de output, pra melhoria de escopo mesmo e tal, e a gente tem muito mas que eles não trazem os seus cheques imediatos com medo do erro, de serem cobrados.

Eu acho que esse incentivo, a troca de informações, principalmente usando a experiência das pessoas que estão aqui há anos, usando essa experiência que ela é importante, mas agregando a vitalidade e uma visão mais humana, uma visão mais... uma visão mais... como é que eu posso dizer? Uma visão mais... menos pragmática. Dos jovens, eu acho que a gente faria uma diferença efetiva e grande. Eu acho que um ou outro, os dois são extremidades muito diferentes e eu acho que a junção dos dois seria o ótimo.

Eu vejo algumas empresas nesse movimento, já fazendo esse movimento e são empresas que hoje estão sendo bastante valorizadas e eu acho que era isso. O grande ponto que eu faria de governança é potencializar o que as duas gerações, o que os dois escopos têm para entregar de melhor e entregar de melhor. o julgamento e essa barreira entre essas gerações.

00:29:29 ENTREVISTADOR

Bom, queria te agradecer, vou encerrar aqui.

APENDICE O – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTADO XIII

00:00:02 ENTREVISTADOR

Olá, estou aqui iniciando a nossa entrevista. Primeiramente eu vou começar com as questões mais demográficas e depois entramos com as entrevistas diretamente ligadas à pesquisa. Essa entrevista visa levantar informações para minha dissertação de mestrado e eventuais publicações que dela possam ser derivadas. Você autoriza a utilização de dados da entrevista para publicação, entendendo que sua confidencialidade e de terceiros como pessoas e empresas estará preservadas?

00:00:36 ENTREVISTADO

Sim.

00:00:38 ENTREVISTADOR

Qual é a sua idade?

00:00:40 ENTREVISTADO

Eu hoje tenho 34 anos.

00:00:43 ENTREVISTADOR

Tempo de experiência, formação e atividade profissional que executa hoje?

00:00:49 ENTREVISTADO

Bom, minha experiência inicia a partir de 2011, começando com uma indústria familiar, uma indústria pequena, a indústria do meu pai, e em seguida a indústria do meu pai acabou fechando e eu entrei numa indústria do ramo automobilístico, onde eu atuei com gestão da qualidade. Em seguida trabalhei muito tempo no e-commerce. Trabalhei quase dez anos no e-commerce e hoje estou aqui atuando como consultor. Então aí são mais de 13 anos de carreira. Então hoje eu sou consultor externo, mas eu já fui gerente em grandes empresas.

00:01:49 ENTREVISTADOR

Sua atividade lhe permite contato com pessoas e equipes dentro da organização a ponto de me permitir conhecer a cultura da empresa?

00:01:56 ENTREVISTADO

Sim.

00:01:59 ENTREVISTADOR

Sua posição lhe permite influenciar de alguma forma o comportamento das pessoas e resultados organizacionais de nível estratégico?

00:02:06 ENTREVISTADO

Sim.

00:02:08 ENTREVISTADOR

Quantos funcionários em média nas empresas em que executa suas atividades?

00:02:12 ENTREVISTADO

Olha, hoje eu tô atuando numa empresa que tem aí uns 5 mil funcionários, mas eu trabalhei, e o caso que eu vou atuar aqui é sobre uma empresa que tinha 40 mil funcionários.

00:02:33 ENTREVISTADOR

explicação do evento crítico descreva alguma decisão importante que foi tomada em sua trajetória que tenha sido um empreendimento inédito onde não havia experiência sua, da equipe, da empresa no tema em questão. Essa experiência precisa ter gerado um grande aprendizado para você organização ou equipe.

00:02:55 ENTREVISTADO

Bom eu vou narrar uma história de criação de uma área que eu trabalhava, que era uma área de gestão, gestão de processos, projetos e tal. Então assim, eu cheguei, a área já existia, mas o que eu percebi quando eu cheguei à área, é que ela estava numa dinâmica que

era uma muito... Muito... muito direta, muito fechada em torno dos seus processos, etc. E o que acontecia? Essa área era de uma outra... era uma área da sede que estava sendo trazida para São Paulo. E, basicamente, o que eu estava percebendo é que aquilo não se aplicava à nossa realidade, aqueles processos, aquelas formas de atuar e tal. Então, identificando que naquele contexto não era possível aplicar aquilo, a gente começou a ir devagarzinho implantando novas formas de atuar aquilo, sabe? De uma maneira que a gente conseguia interagir de uma maneira melhor com o ambiente que a gente estava.

Não foi fácil. A nossa gestão, por exemplo, era uma gestão que era muito difícil, que não permitia muito movimentação. Então a gente tinha que ir jogando com... jogando com as pessoas, então, por exemplo, conseguindo parcerias internamente dentro da empresa, apontando, olha, não é nem que eu quero, mas é que a pessoa quer, né? Então a gente foi construindo todo um ambiente pra que aquilo rodasse, pra que aquilo fluísse e tal. E foi... uma experiência muito legal, uma experiência muito divertida, assim, nesse sentido. A gente... e sofrida também, né? A gente saiu de algo que não fazia sentido nenhum pra ser uma área que fazia muito sentido, pra ser uma área que era muito bacana, que era muito legal, que todo mundo procurava e tal, então eu tenho muito orgulho desse processo, desse trabalho, sabe?

00:05:17 ENTREVISTADOR

Entendo, bacana. E como é que foram geradas as hipóteses para a construção dessa solução?

00:05:27 ENTREVISTADO

Bom, interessante, na verdade, as hipóteses, grande parte, uma parte era sobre conhecimento prévio de gestão, aproveitando também conhecimento de consultores que a gente tinha, outra parte era ouvindo muitas pessoas, então a gente tinha essa liberdade, essa oportunidade de ouvir muitas pessoas que iam interagir com a gente, sua necessidade e tal. Outra parte foi errando muito, errando, testando, errando e tendo a oportunidade de testar de novo. Eu acho que esse foi um grande diferencial, ter a possibilidade de testar de novo e aplicar.

00:06:17 ENTREVISTADOR

É e por outro lado também. É uma questão de hipótese né por outro lado também não acho que foi isso que foi isso se houve hipótese não validada ouve A gente aplicou muita coisa, a gente testou muita coisa. O que a gente entendia é que basicamente quase todas as hipóteses que eram anteriores a gente não eram válidas.

00:06:57 ENTREVISTADO

Então a gente não podia migrar totalmente de um modelo para outro, mas a gente Foi vendo que era necessário criar, pensar, adaptar para aquele contexto o nosso trabalho.

00:07:22 ENTREVISTADOR

E como foi o processo de validação? Bom, você já disse, se houve dúvida em relação à causa e efeito?

00:07:28 ENTREVISTADO

Dúvida em relação à causa e efeito, de uma certa forma. Isso sempre foi um questionamento nosso, porque assim, no geral, as pessoas de projetos, elas colocam que elas deram solução. E aí, a gente com o tempo foi apontando que o nosso papel não era necessariamente dar grandes resultados. E o nosso papel, lógico que era dar resultado, mas assim, o nosso papel estava numa contribuição, numa construção de conhecimento organizacional e tal. como área de gestão, uma área inovadora de gestão, uma área de construção de cultura de gestão. Isso a gente criou esse conceito. E esse conceito a gente criou a partir dessa visão de relação causa e efeito de que não, de que a gente não era a gente que diretamente ia gerar resultado. Entende? De que a gente ia contribuir de diversas formas, inclusive dando resultado, mas mais que isso e principalmente orientando, ensinando.

00:08:39 ENTREVISTADOR

E quais foram os resultados obtidos?

00:08:41 ENTREVISTADO

Resultados obtidos foi muita gente formada, foi muita gente formada. Muita gente formada e uma credibilidade muito interessante sobre o nosso trabalho, sobre uma área de formação de pessoas. É isso.

00:09:05 ENTREVISTADOR

Como garante que as ações surtiram o efeito desejado? Se garante que o resultado é devido às ações, que existe possibilidade do resultado ser devido a outros motivos, formas de análise eram objetivas?

00:09:18 ENTREVISTADO

Bom, isso tudo depende do que a gente chama de resultado. Se o resultado está diretamente ligado a dinheiro, não tem como garantir nada. Agora, a gente sabe o efeito que a gente gerou na vida das pessoas profissionais, sabe? A gente sabe pelas narrativas, pelo que as pessoas nos contam e tal. Então, tudo aquilo que a gente apontava porque era obrigado a apontar em relatório financeiro, sendo bem sincero, nada daquilo tá certo. Porque nada daquilo é rastreável, não é possível dizer que aquele trabalho gerou aquele resultado, mas o nosso propósito não era esse mesmo. Isso era só uma coisa assim que era pra fazer. O nosso propósito era ensinar e a gente sabe que a gente ensinou. Muita gente progrediu, muita gente chegou pra gente falando isso. Então, é por aí.

00:10:23 ENTREVISTADOR

Como enxerga o contexto em que foi realizado o aprendizado? O aprendizado está ligado a questões técnicas? Houve aprendizado em relação a questões não técnicas? Há preocupação em relação ao contexto de aplicação? Existe estímulo para profundidade e crítica para geração de hipóteses? Foi considerado o contexto? Foi avaliado as questões culturais?

00:10:43 ENTREVISTADO

Bom, o contexto em si era um contexto muito desafiador. Muito desafiador, porque a gente não tinha por que existir. A gente era uma imposição da sede, da empresa. Só que a empresa era totalmente autônoma. Então, foi um processo de anos, de anos, de construção, passo a passo, pra chegar lá. A gente tinha que ser tecnicamente viável, tecnicamente saber o que estava aplicando. Mas, sendo sincero, depois, evoluindo mais, aprendendo mais, a gente nem era tão tecnicamente assim qualificado em relação àquilo. Era mais uma questão de ter entendido o contexto, ter encontrado o caminho dentro daquele contexto E ter aplicado e ter sobrevivido isso por 10 anos. E ter sobrevivido isso por 10 anos e crescendo e ganhando relevância organizacional, sabe? Então, não é técnico. Não é técnico. Não foi um assunto técnico, sabe? Foi muito sobre questão cultural, enfim, sobre as relações da empresa e tal. Então, foi um trabalho muito nesse sentido. Foi muito divertido.

00:12:11 ENTREVISTADOR

Tá certo, e agora entrando na parte de rotina após o aprendizado, explica pra mim como foi aplicado o conhecimento após o aprendizado. Se o aprendizado continuou sendo avaliado, se houve geração de novas hipóteses, a análise foi realizada com ferramentas que estimulam profundidade, se foram consideradas evoluções de contextos ou projeções.

00:12:39 ENTREVISTADO

Tá, interessante essa pergunta, porque a gente nunca ficou parado. Eu acho que essa era uma característica que diferenciava a gente demais das outras áreas disso. Sabe, a gente não ficou fechado naquele mundinho da melhoria contínua do Kaizen, do 6 Sigma e tal, não. A gente entrou, a gente começou a entrar no esfera do ágil, do design thinking e tal. E apropar a criar produto pra empresa e não só trazendo produto de fora, mas criando conceitos internamentos que se aplicavam à empresa, sabe?

E a gente era bem sucedido nisso, por um lado, Mas, por outro lado, a gente tinha muita dificuldade, porque era como que romper barreiras organizacionais. E muita gente não queria que a gente propôsse coisa nova. Então, eu, por exemplo, a gente era muito ousado. A gente era muito ousado. A gente arrumava briga para conseguir aplicar uma coisa nova enquanto as pessoas queriam estar sempre ali, voltadas no mesmo, sabe? Então, mesmo que não, mesmo que dissessem, não, " a gente é moderno". era mentira! Estavam querendo estar sempre ali no mesmo, tinha muita resistência, tinha resistência internamente dentro da área e pela organização em relação ao novo, né? Mas a gente sempre trabalhava muito com essa questão política, essa questão de caminhar, de evoluir e tal, nesses pontos, né?

00:14:21 ENTREVISTADOR

E como era a participação e a melhoria desse conhecimento adquirido? Se esse conhecimento foi replicado sem questionamento em outras situações, se houve debates, discussões, houve novos aprendizados?

00:14:31 ENTREVISTADO

Bom, a gente testou tudo em vários contextos. Isso era muito interessante, porque cada contexto exigia uma coisa diferente. Então, por exemplo, se a gente chegava numa área que não estava habituada com o processo, falando que o que a gente fazia era gestão de processo, a gente fazia a pessoa enxergar o processo da área dela sozinha, então, a gente tinha, sim, adaptações de contexto. Nem todos os contextos eram fáceis, nem todos os contextos tinham abertura, tinham liberdade, mas a gente trabalhava para ir tentando. Era sempre assim, era um caminhar.

Então, a gente foi passo a passo nos primeiros contextos que a gente trabalhou, conseguindo, e não foi fácil. Aí a gente chegou, a gente dominou todos os contextos, todas as partes daquele pedaço, E a gente tava navegando pra conquistar outras partes. Só que o que acontece... Cada contexto genera um jogo de relações de poder e tal que é diferente. E esse jogo de relações de poder tem um jogo de crenças distintos também que precisa ser compreendido, analisado, desmistificado. Aí tem todo um trabalho de convencimento Não é uma coisa fácil, não é uma coisa fácil mesmo de acontecer, mas é um caminho, né? É um caminho e tal, e foi por aí que a gente seguiu, né?

00:16:13 ENTREVISTADOR

A análise sobre decisões tomadas, se as análises são técnicas, se consideram contextos?

00:16:21 ENTREVISTADO

A gente tinha também uma prática que era revisar tudo que era feito anualmente. Então a gente sentava, pegava o bom assim, a empresa entrava num período muito intenso no final do ano de operacional e a gente não era requisitado naquele período. Então era um período que eu, o time, minha equipe, sentava e ia desenvolver produto novo, coisa nova, conteúdo. A gente analisava tudo que a gente errou, tudo que a gente falhou, o que a gente queria pro próximo ano, a gente desenhava uma estratégia, a gente desenhava produto, a gente revia material, a gente fazia um plano minucioso de cada coisa que a gente ia executar no ano seguinte. Fazia proposta corporativa disso, era... Muito divertido, Era a melhor parte do ano, assim, sabe? Porque era um momento de criação, de sair da bolha, de construção, sabe? Eu gostava muito. Gostava muito disso. E isso trazia esse lado, né? Essa oportunidade. Isso era... Era legal.

00:17:49 ENTREVISTADOR

Tá bem. E agora falando sobre cultura de aprendizado. Então, falando aqui do ambiente, né? Como é a cultura de aprendizado no local que você atua? Então, as pessoas eram estimuladas a trocas de conhecimento? As pessoas se sentem confortáveis em trocar e compartilhar conhecimento? As pessoas se sentem confortáveis em questionar? Há espaço para o contraditório? Há espaço para errar? Há espaço para apresentar e reconhecer erros? As pessoas se sentem confortáveis em apresentar os erros?

00:18:27 ENTREVISTADO

Bom, então vamos lá.... Cultura de aprendizado..... A grande verdade era a seguinte. Se dependesse das pessoas que lideravam a gente nos dar liberdade para a gente fazer a gente não faria. Porque, na verdade, o grande problema, o grande estresse, e o que me fez sair do ambiente que eu estava, era justamente a não possibilidade de fazer... ou melhor, eu tinha a possibilidade, mas era muito desgaste emocional construir as coisas que eu gostaria de construir. Então, assim, se dependesse daquilo, não teria. Mas a gente tinha a sorte de estar longe da sede. Então, assim, por mais que existisse por um lado um bloqueio, a gente era estimulado pelo ambiente, o ambiente e pela vontade de fazer.

Então, assim, tinha uma vontade muito grande, eu ali como gestor, né, de fazer. é... a minha vontade era fora do contexto. Então, assim, é como se existisse a minha vontade e a organização, e aí a minha vontade era superior a isso, e a gente fazia, a gente propunha o que a gente tinha numa liberdade que não dentro da área, mas fora da área de apresentar. E aí, com isso, a gente seguia, a gente dava, escapava de tudo aquilo que travava, porque o nosso cliente estava interessado. O nosso cliente, que era um cliente interno. Então, ele estava

interessado, ele queria. Então, eu construía, eu chegava no meu cliente, apresentava, depois o meu, fazia o meu cliente pedir aquilo, apresentava também pra área e era assim. E era assim. E a gente criou um caminho que durou 10 anos fazendo isso, saindo do nada e alcançando o nosso maior objetivo, que era dominar tudo, basicamente isso, que era ter todas as áreas dentro, atuando como nosso cliente, sabe?

00:21:01 ENTREVISTADO

Foi isso. Então, as pessoas não se sentiam confortáveis em questionar, mas a gente questionava do mesmo jeito, sabe? A gente questionava do mesmo jeito. Então, o que a gente fez? Cara, a gente criou o nosso ambiente. Basicamente isso. A gente criou o nosso ambiente. E ponto. Entendeu? E ponto! E aí a gente tinha muito estresse por causa disso. Isso era o problema. Esse foi o problema, porque de resto era o trabalho perfeito se não existisse aquele bloqueio, se aquilo não fosse tão pesado emocionalmente era o trabalho perfeito.

00:21:46 ENTREVISTADOR

Bom, e agora encerrando, né? Olhando essa experiência com os seus conhecimentos e experiências de hoje, você faria algo de diferente?

00:21:58 ENTREVISTADO

Bom, olhando esse passado, olha, eu acho que eu fiz tudo o que eu podia fazer. Porque em termos assim de... Porque assim, foi muito, foi muito, foi muita energia dispensada. Foi muito. É... Eu virei referência na empresa, sabe? É uma coisa que hoje, assim, quando eu falo, as pessoas meio que não acreditam. Ah, essa pessoa tá inventando. Mas eu virei referência na empresa e tal. Foi uma coisa maravilhosa, assim. Mas eu não tive a oportunidade de executar o trabalho, eu mesmo, em diversos momentos.

Isso... Bom, por mais que eu tinha uma experiência gigantesca de pensar e tal, a área, um domínio gigantesco sobre a área, sobre o contexto, sobre o ambiente, Eu dominava o método sim e eu tinha uma habilidade professoral assim muito grande mas o pegar para fazer não era muito a minha praia e isso fez falta. Isso faz falta hoje. pra mim, sabe? Essa experiência do fazer, do apresentar, do construir esses trabalhos. Porque eu apresentava conceito, eu apresentava conceito, eu apresentava plano de trabalho, de método. Eu não apresentava um método implantado. Então, eu acho que eu deveria ter tido oportunidade de executar alguns trabalhos e aproveitar melhor as consultores que a gente tinha e alguns a gente até tentou aproveitar também, tudo era uma questão de espaço, né? Eu acho que o espaço também não permitia muito. Mas eu apanhei muito e venho apanhando muito recentemente em outras profissões, em outros trabalhos que eu estou por isso, porque o meu domínio conceitual e de vender esse conceito pra empresa foi gigantesco o meu domínio mais executor nisso mais

difícil então hoje eu tô aprendendo muito isso, sabe? eu tô aprendendo muito isso, executar eu mesmo um projeto e tal, então... é, eu acho que... eu não sei ainda eu acho que eu deveria ter... Ter também feito um pouco daquilo que a sede pregava, sabe? De executar trabalhos.

Alguns trabalhos que fossem relevantes. Basicamente, eu não botava a minha mão no fogo por nenhum projeto. Isso também foi ruim, porque às vezes o que dá mais visibilidade são os projetos. é mas foi muito importante porque foi o que criou a área sabe então esse erro é um erro que me custou que não é um erro mas essa decisão de não executar projeto e executar a área me custou me custou muito porque eu virei mais um especialista de uma área, de uma gestão de área, de uma dinâmica, de uma venda de uma área, de conceito, de pensar a área, do que uma pessoa que executa projetos relevantes, que apresenta esses projetos relevantes para a organização. Porque eu só tinha um projeto, que era a área. E era isso que eu apresentava. Pra mim era mais fácil isso. Acho que esse foi o trabalho mais difícil que qualquer pessoa poderia fazer, mas pra mim era fácil. Enquanto pra outras pessoas, projeto é mais fácil.

Porque você desenha ele, você aplica as coisas mais operacionais, faz análises ali, apresenta. Cobras, entregas e você sai como a pessoa que resolveu aquilo. Eu não fui a pessoa que resolveu algo. Eu fui a pessoa que construiu algo.

00:26:53 ENTREVISTADOR

Então é isso. Bom, muito bom. Eu queria agradecer a entrevista. Foi muito útil. Obrigado.