

O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento

Isabel Cristina Badanais Vieira Leite
Arilda Schmidt Godoy
Claudia Simone Antonello

Resumo. Este estudo teve como objetivo compreender como os gerentes aprendem o exercício da função gerencial por meio de sua experiência. A investigação, de natureza qualitativa, teve como participantes gerentes gerais de agências de bancos de varejo. Como principais resultados, o estudo revelou que os gerentes aprendem habilidades gerenciais com as experiências que vivenciam, não somente aquelas que por algum motivo foram marcantes, mas também por meio de atividades corriqueiras. Neste processo, várias formas de aprender pela experiência foram citadas, recebendo maior ênfase a observação e a aprendizagem por tentativa e erro. Os gerentes tendem a privilegiar a ação em detrimento da reflexão, o que pode trazer como principal consequência o comprometimento da inovação e da criatividade na busca de alternativas para a solução de problemas. Por fim, a partir de estudos anteriores e a presente investigação, propõem-se algumas recomendações e modelo de orientação para o desenvolvimento gerencial.

Palavras-chave: aprendizagem pela experiência, formação gerencial, funções gerenciais.

The learning of managerial skills: managers as actors and authors of their development process

Abstract. The aim of this study was to understand how managers learn to perform managerial tasks through their own experience. The investigation, of qualitative nature, had general managers of retail bank agencies as participants. The study revealed, as main results, that managers learn managerial skills with the experiences they live, not only the most important ones, but also through everyday tasks. In this process, many forms of learning through experience were cited, with an emphasis on observation and trial-and-error learning. Managers tend to give more privilege to action instead of reflection, which could, as a main consequence, compromise innovation and creativity in the search for new problem-solving alternatives. So, from previous studies and the present investigation, there is the proposal of some recommendations and a model to guide managerial development.

Key words: experiential learning, managerial development, managerial function.

Introdução

A capacidade da organização para reagir com rapidez às mudanças, a aptidão para a aprendizagem e a competência dos funcionários tornaram-se fatores imprescindíveis para a criação e manutenção de vantagens competitivas. Neste contexto, destaca-se a importância da formação, capacitação e auto-desenvolvimento daqueles que gerenciam os indivíduos no ambiente de trabalho.

A função do gerente se modificou ao longo dos anos. Ele necessita, além de ajustar-se à mudança, promovê-la em sua organização e trabalhar em ambientes imprevisíveis. Deixou de ser o chefe, aquele que apenas ordena e detém a autoridade e a informação, para atuar como alguém que prepara e dá poder a sua equipe, compartilhando informações para que objetivos sejam alcançados (Robbins, 2002). Embora gerentes eficazes tenham algumas características co-

munos, como criatividade, orientação competitiva e disposição para crescer, eles não são produto exclusivo de características inatas. Habilidades necessárias ao gerenciamento eficaz, incluindo a liderança, podem ser aprendidas (Drucker, 1981; McCall, Lombardo & Morrison, 1988; Kotter, 1997).

Embora seja possível constatar a existência de diferentes abordagens teóricas e conceituais para a questão do desenvolvimento gerencial, este campo tem sido predominantemente orientado para prescrição e/ou descrição, ao invés da construção de teorias ou de modelos. Em particular, há dentro das organizações uma grande discussão sobre as formas de treinamento e desenvolvimento gerencial, seja por avaliação e gestão por competências ou outros modelos de gerenciamento de recursos humanos. (Mabey & Iles, 1993). Recentemente há um movimento de interesse e valorização em torno de ações de desenvolvimento que se utilizem mais do treinamento baseado no trabalho (Raper, Ashton, Felstead, & Storey, 1997) e da aprendizagem informal (MacCauley, Ruderman, Ohlott & Morrow, 1994). Como Mabey e Iles (1994, p.1) comentam: as preocupações migraram em como medir e avaliar a aprendizagem para como a aprendizagem pode estar entrelaçada com atividades cotidianas no local de trabalho. “O foco está agora em aprender pelo ‘re-moldelar’ problemas no local de trabalho, o desenvolvimento autodirecionado, o descongelamento de barreiras para aprendizagem”.

Muita atenção também é atribuída à aprendizagem experiencial e informal que acontecem de um modo não planejado no percurso do trabalho cotidiano (Mumford, 1995), por atividades como rotação de cargo, observação, treinamento, *mentoring*, aprendizagem por erros, ou aprendizagem por novos desafios no trabalho. Os gerentes parecem aprender muito, se não mais, do que por programas de formação gerencial formal (Davies, Bennett, Cunningham, & Cunningham, 1996). Há uma preocupação e atenção com aprendizagem informal, clima e cultura organizacional para aprendizagem e, que podem apoiar e facilitar a aprendizagem informal e experiencial (Burgoyne, Pedler & Boydell, 1991).

Uma busca na literatura nacional e internacional sobre a aprendizagem pela experiência demonstrou que embora haja material teórico sobre o assunto, é limitado o número de estudos empíricos sobre o trabalho gerencial e a aprendizagem pela experiência, o que justifica a relevância do tema e a realização de pesquisas na área. Assim, apresenta-se a abordagem da aprendizagem pela experiência e uma síntese da produção brasileira que enfoca especialmente a aprendizagem gerencial na seção dois. Já no item três, expõe-se os procedimentos metodológicos adotados no trabalho de campo e, no item quatro, apresenta-se os principais resultados. Por fim, desenvolvem-se algumas considerações e reflexões a cerca dos resultados encontrados.

Trabalho gerencial e aprendizagem pela experiência

Diversas investigações sobre aprendizagem individual nas organizações continuam fazendo uso do trabalho de Kolb (1984) sobre a aprendizagem experiencial e por ciclos (Reynolds, 1997, 1998; Honey & Mumford, 1996). Para Jarvis, Holford e Griffin (1998), o processo de aprender é sobre o fazer sentido das experiências formal e informal, e sua aplicação resulta em aumento de conhecimento, habilidades e comportamento incorporados a aprendizagem no local de trabalho. Conforme Harrison (1993), o uso contínuo do ciclo de aprendizagem de Kolb possibilita que as habilidades individuais obtidas pela aprendizagem por eventos possam ser transferidas para diferentes situações e problemas.

Várias fontes de aprendizagem dão suporte ao exercício da função gerencial e podem ser divididas em duas grandes categorias: aprendizagem explícita e aprendizagem implícita (Pozo, 2002). Por aprendizagem explícita, se entende o produto de uma ação propositada, organizada e consciente com o objetivo de aprendido. A aprendizagem implícita, ao contrário, ocorre de forma não intencional, por vezes não consciente e fora do ambiente formal. Estas categorias de aprendizagem apresentam correspondência

ao que Nonaka e Takeuchi (1997), se utilizando da distinção realizada por Michael Polanyi, classificam como conhecimento explícito e conhecimento tácito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser codificado e transmitido. Nesta categoria se enquadram, por exemplo, a educação recebida em ambientes formais, como a escola. O conhecimento tácito está relacionado com o conhecimento adquirido fora de ambientes formais de ensino e cujo conteúdo é pessoal, específico e não facilmente codificado.

A literatura aborda a discrepância entre o conhecimento que a educação explícita oferece (na graduação e pós-graduação) e as habilidades necessárias aos gerentes para executar suas funções com eficácia. Questiona-se: o conteúdo aprendido no ensino superior prepara para a realidade do gerenciamento (Pfeffer & Sutton, 1999; Drucker, 1991). O hiato entre o que se aprende através da educação formal e as exigências do mercado de trabalho, bem como a conversão da teoria em prática nas organizações são preocupações há muito existentes. Nem sempre, entretanto, a aprendizagem explíci-

ta pode diminuir esse hiato. Pfeffer e Sutton (1999) sugerem que a aprendizagem relacionada a pessoas, operações e organizações vem da experiência, do conhecer pelo fazer através de atividades do dia-a-dia, ocorridas sem intervenções instrucionais.

Na literatura sobre a aprendizagem pela experiência, destaca-se a obra *“Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development”*, de David A. Kolb (1984) que sistematizou os mecanismos envolvidos nesta modalidade de experiência sob a sigla ELT – *Experiential Learning Theory*, aqui traduzida como aprendizagem pela experiência. A aprendizagem pela experiência é definida como “... um processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência...” (Kolb, 1984 p. 38). Em outras palavras, é a abordagem do aprender-fazendo, da aprendizagem não vinculada à sala de aula, mas que pode se dar no próprio ambiente de trabalho.

A aprendizagem pela experiência parte dos seguintes pressupostos (Kolb, 1984) apresentados na figura 1:

PRESSUPOSTOS	DESCRIÇÃO
(a) (b) A aprendizagem é um processo, não um resultado:	é um processo no qual os conceitos são continuamente modificados pela experiência. A aprendizagem é transformadora, contínua e permite que os homens alterem sua maneira de ver o mundo, através de suas experiências. Kolb concorda com Freire (1974) no sentido de que “...só existe saber na invenção, na reinvenção, na busca inquieta, impaciente, permanentemente, que os homens fazem no mundo, com o mundo e com os outros...” (p. 58).
(c) A aprendizagem deriva da experiência:	o conhecimento resulta do fato do aprendiz testar através da experiência. A aprendizagem derivada de uma situação se torna um instrumento para o entendimento e para a forma do aprendiz lidar com situações futuras. Como a aprendizagem é um processo contínuo, toda aprendizagem “...é uma reaprendizagem...” (p. 28).
(d) A aprendizagem requer do indivíduo a resolução de conflitos de modos dialéticamente opostos de adaptação ao mundo:	há duas dimensões no processo de aprendizagem: a primeira representada pela experiência concreta em um extremo e conceitualização abstrata no outro, e a segunda pela experimentação ativa de um lado e observação reflexiva no outro. No processo de aprendizagem, o indivíduo pode agir variando os níveis de sua ação nos papéis de “...ator para observador e do envolvimento específico para a imparcialidade analítica...” (p. 31). Essas são as dialéticas opostas nos modos de adaptação, conflito que requer resolução pelos indivíduos.
(e) A aprendizagem é holística e integrativa:	a aprendizagem, como maior processo de adaptação humana, ocorre em todos os ambientes, nas relações pessoais e compreende todos os estágios da vida. A concepção da aprendizagem como um processo holístico de adaptação promove ligações entre as situações da vida, retratando a aprendizagem como um processo vitalício.
(f) A aprendizagem requer transação entre a pessoa e o ambiente:	na teoria de aprendizagem pela experiência há o destaque para a modificação do indivíduo e do ambiente, caracterizando a aprendizagem como uma via de duas mãos: não somente o indivíduo se modifica nesse relacionamento, mas também o ambiente.
(g) A aprendizagem resulta na criação de conhecimento:	o conhecimento resulta da transação entre o conhecimento social e pessoal. A transação entre as experiências objetivas e subjetivas é denominada aprendizagem.

Figura 1 – Pressupostos da aprendizagem pela experiência.
Fonte: elaborado pelas autoras a partir de Kolb (1984).

Observando assistematicamente o exercício da função gerencial, é possível supor que os gerentes façam uso da aprendizagem pela experiência no desenvolvimento de suas ações cotidianas. Estudos têm demonstrado que as experiências do dia-a-dia dos gerentes são ricas fontes de aprendizagem. (McCall e cols., 1988; Daudelin, 1996).

Os estudos empíricos brasileiros realizados tendo como foco o aprendizado e o desenvolvimento de habilidades requeridas para a prática gerencial trazem importante contribuição para a compreensão do tema objeto deste estudo.

A pesquisa de M. A. Silva, Moraes e Martins (2003), realizada com professores que se tornaram dirigentes de unidades universitárias da Universidade do Estado de Santa Catarina, buscou compreender como ocorreu a aprendizagem gerencial, o que aprenderam e a influência da cultura do meio acadêmico neste processo. O estudo de natureza qualitativa mostrou que os sujeitos aprenderam ao longo da vida por meio de experiências que transferiram para a carreira acadêmica. Valores trazidos da infância, como a importância do estudo e a persistência, foram padrões identificados nos sujeitos, dada a história de vida semelhante que tiveram: nasceram no meio rural e os pais realizaram esforços para que estes tivessem uma vida de mais oportunidades. Conforme o estudo os relacionamentos proporcionaram facilidades na aprendizagem da nova função, visto que a maioria deles era ex-alunos da Universidade da qual se tornaram dirigentes; portanto, a cultura do ambiente lhes era conhecida. Concluiu-se que não houve prévia formação específica em gestão por parte dos mesmos ou a busca por uma educação formal para o aprendizado da função gerencial que se deu através de atividades informais.

Outro estudo conduzido por A. B. Silva, Rebelo e Cunha (2003), também qualitativo, buscou compreender a transformação vivenciada por dois sujeitos que passaram da condição de empregados para a de gerentes de seu próprio negócio. Objetivou verificar como se deu o aprendizado da função gerencial, bem como as ligações entre o processo de aprendizagem e a experiência

de vida de cada um deles. Concluiu-se que o processo de aprendizagem gerencial é dinâmico e contínuo e que as experiências na família, na escola, na comunidade, na empresa e ao assumir o papel gerencial são aspectos decisivos neste processo. Uma característica marcante observada entre os participantes foi o fato dos sujeitos declararem ter usado a reflexão na ação cotidiana.

O estudo de caso conduzido por Moraes e Silva (2004) investigou o processo de aprendizagem gerencial em uma organização hospitalar, objetivando compreender como os executivos desta área aprendem a gerenciar. O estudo mostrou que a aprendizagem dependia dos contextos vivenciados e das pressões – internas e externas – exercidas sobre os sujeitos. Era efetivada a partir de vários formatos: projetos de aprendizagem pessoais ou da instituição, atualização profissional, compartilhamento de relacionamentos, observação, ação, reflexão e mudança de consciência. Alguns fatores que facilitaram a aprendizagem gerencial tiveram origem na organização (ampliação da área de ação, autonomia, credibilidade) ou no próprio sujeito, referindo-se a comportamentos ou atributos pessoais tais como: ser humilde, proativo, interessado, adotar modelos e trabalhar em equipe. A conclusão do estudo destaca que a aprendizagem gerencial não se dá apenas pela transferência de conhecimentos, mas é um processo que ocorre durante toda a trajetória profissional. Dependendo do conteúdo que se pretende alcançar, os mecanismos utilizados pelos indivíduos são diferentes. A reflexão também é citada no estudo como componente da natureza emancipatória da aprendizagem.

Outra pesquisa qualitativa desenvolvida por Antonello (2004) teve por objetivo a identificação e análise de práticas formais e informais de aprendizagem para o desenvolvimento de competências gerenciais. Os sujeitos da pesquisa foram 43 participantes de programas de especialização e mestrado profissional da Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul. As principais formas de aprendizagem formal e informal identificadas foram agrupadas em 12 categorias, a saber: experiência anterior

e transferência extraprofissional; experienciar; reflexão; auto-análise; observação de modelos; feedback; mudança de perspectiva; mentoria e tutoria; interação e colaboração em grupo; treinamentos; aprendizagem informal com base na prática e em relacionamentos em cursos de especialização e mestrado; e aprendizagem pela articulação entre teoria e prática. Como grandes resultados, verificou-se a importância da aprendizagem informal e a contribuição de práticas rotineiras para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Nestes estudos brasileiros, destaca-se a importância da experiência no processo de aprendizagem sendo que a aprendizagem denominada implícita também é reconhecida como importante fonte de aquisição das habilidades gerenciais.

Procedimentos metodológicos

Neste texto são apresentados alguns resultados de uma pesquisa mais ampla que objetivou compreender como os gerentes aprendem a exercer a função gerencial e qual o papel da aprendizagem pela experiência neste processo. Busca-se detectar os sentimentos, expectativas e preocupações experimentadas quando os participantes do estudo foram designados para ocupar a posição de gerente geral em agências bancárias de bancos de varejo. A posição de gerente geral, no âmbito do estudo, é caracterizada como aquela que agrega a responsabilidade tanto pelos negócios quanto pela gestão administrativa de uma agência, incluída a gestão de pessoas. Também serão identificadas e analisadas quais habilidades os sujeitos entendem como necessárias para o exercício da função, quais aprenderam e em que momento (antes ou após tornarem-se gerentes), assim como, as fontes e formas de aprendizagem citadas pelos participantes do estudo.

Nesta pesquisa adotou-se o método qualitativo, respeitando-se as suas características essenciais conforme estabelecidas em Lüdke e André (1986) e Godoy (1995). Buscou-se obter, por meio de entrevistas semi-estruturadas, dados descritivos que permitissem cap-

tar a maneira como os participantes da pesquisa percebiam os aspectos envolvidos no seu aprendizado da função gerencial identificando e analisando como tais aspectos se apresentavam em suas interações cotidianas. Compreender o significado atribuído pelos sujeitos aos fenômenos em estudo se constituiu na principal preocupação do pesquisador. Os dados foram coletados por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas com sete gerentes comerciais que trabalham no setor bancário e ocupam esta posição em período de até cinco anos, na área comercial de quatro entre os cinco maiores bancos privados do Brasil. Os participantes foram escolhidos por conveniência e eram indivíduos entre 31 a 40 anos, sendo dois do sexo feminino e todos com responsabilidade por grupos de subordinados. Para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1979).

Apresentação e análise dos resultados

A partir da transcrição das entrevistas e das estratégias utilizadas para a categorização das falas dos participantes do estudo chegou-se a identificação de cinco grandes categorias associadas às questões presentes no roteiro: (1) ocupação da posição gerencial, (2) habilidades necessárias ao gerente, (3) habilidades aprendidas, (4) fontes e (5) formas de aprendizagem. Visando uma apresentação articulada dos resultados organizaram-se as mesmas em três blocos expostos a seguir.

A ocupação da posição gerencial

Os dados apontam que o peso da responsabilidade e a ansiedade ao assumir a posição de gerente atenuam ou, até mesmo, anulam os sentimentos positivos. As informações obtidas evidenciam que, embora a promoção para um cargo que nas agências é o de mais alto escalão hierárquico, as citações de sentimentos negativos são superiores às de sentimentos positivos. Todos os sujeitos que citaram sentimentos positivos associaram um negativo simultaneamente. Parte dos sentimentos negativos relatados decorrem da falta de conhecimento do

que a função gerencial representa em termos de atribuições, pois poucos sujeitos declararam que a complexidade da função gerencial correspondeu às suas expectativas. Quanto às preocupações relativas a pessoas e processos operacionais, que lhes sobrevieram com a promoção, verifica-se que praticamente metade dos sujeitos não mencionou qualquer preocupação com o aspecto “gestão de pessoas”, embora esta atribuição fosse novidade para a maioria e aprendida durante o exercício da posição gerencial. A partir deste resultado infere-se que há gerentes que, de fato, não têm interesse quanto à gestão de pessoas, ou que não atribuem, em um primeiro momento, importância à ela, embora constatem sua relevância durante o exercício do gerenciamento.

Habilidades necessárias ao gerente, momento do aprendizado e grau de dificuldade para aprender

As habilidades entendidas pelos sujeitos como necessárias para a ocupação do cargo de gerente, bem como o momento de seu aprendizado – antes ou durante o gerenciamento – serão examinadas a partir

das três subcategorias: habilidades técnicas, habilidades com subordinados e habilidades comportamentais.

Detectou-se que as habilidades técnicas requeridas para a comercialização de produtos foram citadas como necessárias e aprendidas antes do gerenciamento. Este resultado pode ter origem no fato de que os gerentes gerais das agências, antes de alcançarem esta posição hierárquica, exercem a função de gerentes comerciais, cuja principal atribuição é a venda de produtos e serviços. Verificou-se, ainda, que as habilidades técnicas aprendidas durante o gerenciamento estão estreitamente ligadas a uma visão mais estratégica requerida pela posição de gerente. Este achado indica que as habilidades estratégicas, características da função gerencial são aprendidas pela experiência, após os sujeitos se depararem com o cotidiano desta posição e com a necessidade de resolver as questões estratégicas que, a partir daí, emergem.

As habilidades com subordinados – entendidas como necessárias aos gerentes e aprendidas – encontram-se sumariadas na figura 2.

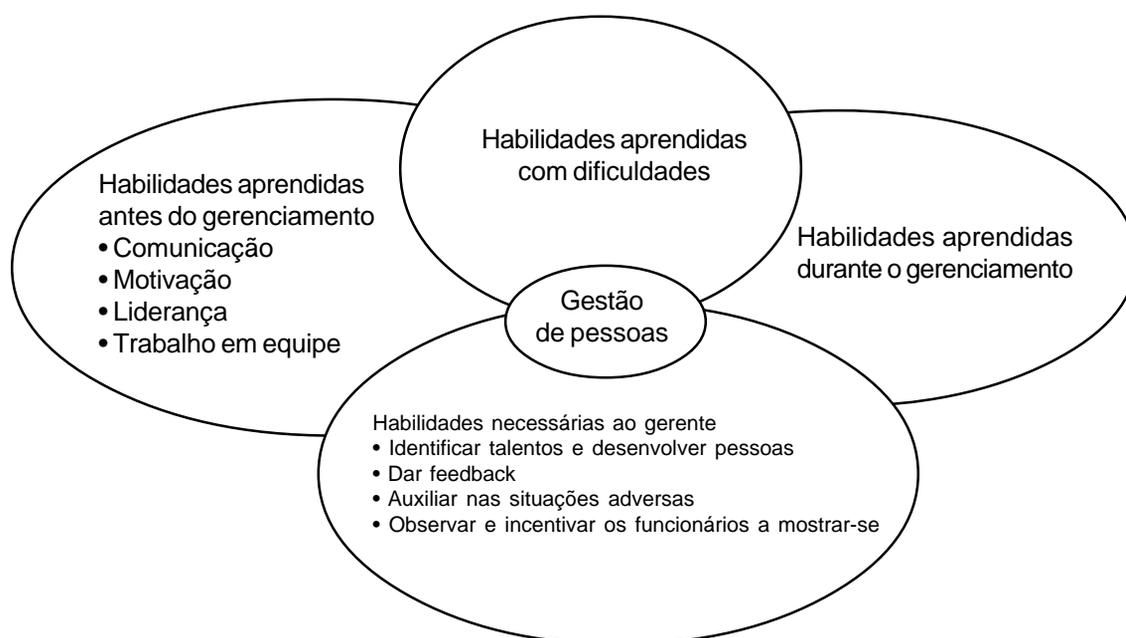


Figura 2 – Habilidades com subordinados necessárias ao gerente, momento do aprendizado e grau de dificuldade para aprender.

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados coletados

Verifica-se que a gestão de pessoas é um aspecto que se mostrou complexo e ambíguo para os sujeitos. Embora seja reconhecida como uma habilidade necessária ao gerente, considera-se que ela foi aprendida tanto anteriormente ao gerenciamento quanto durante o exercício da função. Adicionalmente, ora foi citada como a habilidade mais difícil de ser aprendida, ora como a de mais fácil aprendizado. A análise dos dados possibilita entender, dada a amplitude de atividades encerradas no rótulo ‘gestão de pessoas’, quais atividades específicas foram aprendidas antes e depois do gerenciamento. Conforme a figura 3, foram aprendidas anteriormente ao gerenciamento as habilidades de motivar, liderar e trabalhar em equipe, as quais podem estar presentes na ocupação de outras posições que não a de gerente. Nas agências bancárias há uma interdependência entre as funções e os gerentes comerciais necessitam, às vezes informalmente, exercer a liderança para o alcance de metas comerciais, bem como trabalhar em equipe e motivar os funcionários para o alcance dos objetivos.

Quanto às habilidades aprendidas durante o gerenciamento, destacam-se o reconhecimento da diversidade dos subordinados – a exigência de tratamento de forma individualizada a cada um – e a necessidade de determinar limites nas relações

com funcionários, de forma que o ambiente de trabalho seja descontraído, sem prejuízo do cumprimento das tarefas com responsabilidade. As outras dimensões citadas como aprendidas durante o gerenciamento, referem-se à delegação de tarefas, conhecimento das pessoas e cobrança de desempenho. Estas dimensões nem sempre estiveram presentes nas atribuições dos sujeitos antes de se tornarem gerentes.

Para estes sujeitos ‘aprender a gerenciar pessoas’ não se constitui numa tarefa fácil e envolve um aprendizado cotidiano e contínuo que se efetiva a partir da interação entre o gerente e seus subordinados. A facilidade ou dificuldade que os sujeitos apresentam quanto às questões relacionadas às pessoas nos depoimentos demonstram que ter tido uma experiência anterior ao gerenciamento com a liderança de pessoas, ainda que informalmente, possuir facilidade de se relacionar e gostar de pessoas são fatores que facilitam a gestão. Por outro lado, a complexidade de balizar os limites do relacionamento, bem como as crenças de que ‘quem delega não trabalha’ e, também, a de que ‘os funcionários nunca dizem o que pensam’, dificultam a gestão de pessoas.

As habilidades comportamentais necessárias e aprendidas pelos gerentes estão sumariadas na figura 3.

GRAU DE DIFICULDADE PARA APRENDER		MOMENTO DO APRENDIZADO	
Hab. aprendidas c/ facilidade	Habilidades aprendidas c/ dificuldade	Hab. aprendidas durante gerenciamento	Habilidades aprendidas antes do gerenciamento
<ul style="list-style-type: none"> • Obtenção de confiança 	 <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com a área operacional 	 <ul style="list-style-type: none"> • Fazer MKT pessoal • Ser político 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade - Exigência de crescimento constante - Racionalidade - Preparo p/ desafios e mudanças
<ul style="list-style-type: none"> Habilidades comportamentais necessárias ao gerente 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser um bom chefe • Ter desprendimento • Admitir errar • Ser proativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionar-se bem com o mercado • Ser igualitário • Ser persistente • Ser confiante 	<ul style="list-style-type: none"> • Automotivação • Ter foco

Figura 3 – Habilidades comportamentais necessárias ao gerente, momento do aprendizado e grau de dificuldade para aprender.

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados coletados

Observa-se que várias habilidades comportamentais declaradas como necessárias ao gerente não foram citadas como aprendidas, nem antes e tampouco durante o gerenciamento. A maioria destas habilidades foca características pessoais, o que o sujeito deve 'ser' – ser um bom chefe, ter desprendimento, ser igualitário, ser proativo, ser persistente, ser confiante – e menos relacionadas com ações efetivas – como as citadas: isolar sentimentos com clientes, admitir errar, relacionar-se bem com o mercado. Nota-se aqui um fator subjacente de idealização do como o gerente deve ser na visão dos sujeitos, mas que não se confirma na realidade. O que os sujeitos relataram ter aprendido durante o gerenciamento foram as habilidades de fazer marketing pessoal – ou 'vender-se' – e de ser político em seus relacionamentos. O aprendizado destas habilidades durante o gerenciamento parece estar relacionado ao fato de que a posição gerencial envolve relacionamentos com posições hierárquicas de alto nível e que também ao alcançar a gerência, os sujeitos começam a projetar suas carreiras fora do âmbito das agências, concorrendo com outros gerentes para uma indicação ao cargo de Diretor ou Superintendente, dependendo da instituição. Das habilidades comportamentais aprendidas antes do gerenciamento, a automotivação teve destaque. Esta habilidade foi considerada relevante para elevar indivíduos do nível técnico para o gerencial, visto que conforme as falas, nas agências há uma certa "solidão" gerencial. O gerente geral deve, portanto, ser alguém capaz de motivar-se a si mesmo.

O estudo de Silva e cols. (2003) apontou o aprendizado de algumas habilidades que também foram verificadas no presente estudo. Dentre elas a persistência, o pensamento estratégico e o respeito pelas pessoas. Moraes e Silva (2004) identificaram alguns resultados de aprendizagem gerencial, tais como a tomada de decisões e a coragem (lidar com a insegurança), que são componentes do conjunto de lições aprendidas citadas neste estudo. A visão estratégica, o trabalho em equipe e a confiança para atu-

ar na posição gerencial (lidar com a insegurança) também estão presentes entre os achados do estudo de Antonello (2004).

Fontes, formas e processo de aprendizagem

Verificou-se pelos relatos que as principais fontes de aprendizagem incluem a família, representada pelo pai, os colegas de trabalho e os superiores hierárquicos. Quanto às formas, o 'como' os indivíduos aprenderam, a observação, o erro/acerto, as experiências contadas por outros, a trajetória profissional em cargos diferentes e o treinamento explícito foram as mais enfatizadas pelos sujeitos.

A citação do pai sugere que os valores aprendidos na vida familiar do indivíduo, ao longo de sua existência, foram transportados para as atividades cotidianas do gerente. Ao tornarem-se gerentes os sujeitos evocam a figura do pai e os valores que este lhes passou enquanto líder da família. Como a aprendizagem é um processo contínuo que se dá ao longo da vida (Kolb, 1984), a família é citada sugerindo que os valores que são repassados desde a infância, principalmente pelo pai, influenciam a forma como os gerentes agem. A vivência de diferentes experiências e a internalização de valores pela influência dos pais corroboram os resultados de estudos conduzidos por M.A.Silva e cols. (2003) e A. B. Silva e cols. (2003).

Os colegas de trabalho são citados como uma fonte de aprendizagem, pois há troca de informações entre sujeitos que possuem o mesmo cargo. Vivenciam experiências de natureza semelhante e podem aconselhar quanto às dúvidas que cada um deles têm, principalmente no início do gerenciamento. Os superiores hierárquicos e outros líderes da esfera profissional dos sujeitos também foram mencionados como fonte de aprendizagem, pois lhes servem de exemplo ou parâmetro para comparar se em uma mesma experiência agiriam de forma semelhante ao seu superior. Logo, constituem uma fonte de aprendizado 'do que fazer', mas também 'do que não fazer'. As pessoas mais expe-

rientes também foram citadas como fonte de aprendizagem, principalmente quando já vivenciaram situações, ao longo de sua trajetória pessoal e profissional, com as quais os sujeitos têm dificuldade de lidar por constituir-se novidade.

Quanto ao 'como' aprenderam, as formas relatadas pelos sujeitos foram várias, havendo destaque para a observação e experiências contadas por outros e por meio de erro/acerto. Observar situações que colegas ou superiores hierárquicos atuais e anteriores já passaram traz uma aprendizagem que é evocada quando situação semelhante acontece com o sujeito. O aprendizado através de experiências relatadas pelas pessoas, ocorre por meio da troca de experiências com outros gerentes e colegas de trabalho. Este resultado denota que as relações informais, enquanto forma de aprendizagem, são uma realidade no cotidiano dos gerentes. Cabe ressaltar que em nenhum depoimento foram citados eventos formais para esta troca de informações. A observação relatada pelos sujeitos é relacionada a presenciar situações nas quais outras pessoas agiram e ao aprendizado de algo que se deve 'aprender a fazer' ou 'aprender a não fazer'.

No estudo de Silva e cols. (2003) a observação foi considerada uma contribuição relevante, pois observar como as pessoas desenvolvem seu trabalho produziu aprendizagem sobre a prática de gestão. Há a menção sobre a aprendizagem do 'o que não fazer', baseada na observação do superior hierárquico pelos sujeitos. A observação também é mencionada no estudo conduzido por Antonello (2004). Embora reconhecida como uma importante forma de aprendizagem, foi considerada secundária no processo de formação profissional pelos sujeitos. Também naquele estudo, foi citada a observação e a influência do 'modelo de papel negativo', ou seja, aquele que não se pretende seguir. O superior hierárquico é novamente apontado como o observado.

A aprendizagem informal por meio de relacionamentos com colegas, compartilhando experiências, contando histórias e

aconselhando, no caso dos mais experientes, mostrou-se neste estudo como relevante fonte de aprendizagem pela experiência. Tais experiências compartilhadas compõem um 'repertório' ao qual os gerentes recorrem para referência de como agir quando novas situações se apresentam no cotidiano do gerenciamento. Moraes e Silva (2004) também verificaram o compartilhar relacionamentos como fonte de aprendizagem, principalmente como meio de captar o conhecimento diluído por toda a organização. O mesmo ocorreu em Antonello (2004) que identificou como formas de aprendizagem a interação e colaboração com profissionais da mesma área.

Considerando que no presente estudo as experiências compartilhadas informalmente pelos gerentes são evocadas quando uma nova situação se apresenta, verifica-se também que há influência das pessoas com as quais os sujeitos se relacionam quanto ao que aprendem e rotulam como algo relacionado ao sucesso ou fracasso, que vão reforçar ou afastar determinado padrão de ação em experiências futuras. Os relacionamentos são citados como fonte de aprendizagem por Silva, Moraes e Martins (2003), porém, com o sentido de que conhecer determinadas pessoas facilita a aprendizagem e afeta a forma como os sujeitos agem.

A aprendizagem por erro e acerto foi enfatizada pelos sujeitos, que relataram ter agido e que, dependendo do resultado da ação, corrigiram o curso da ação ou reforçaram a idéia de que aquela solução é a melhor quando uma nova experiência de mesma natureza voltar a ocorrer, caracterizando-se num processo intuitivo de aprendizagem. Esta forma de aprendizagem está relacionada ao resultado de aprendizagem: ações nas quais o resultado foi positivo são reforçadas e aquelas com resultados negativos são utilizadas como fonte de informação para não errar novamente. Silva e cols. (2003) também se referem à aprendizagem oriunda da intuição e do bom-senso como vital para os sujeitos da pesquisa quando se tornaram gerentes e não conheciam as tarefas que envolviam o gerenciamento.

Antonello (2004) se refere a esta forma de aprendizagem como 'experientiar'. As experiências que os sujeitos relatam no estudo conduzido por esta autora têm como denominador comum a natureza de ampliar e desafiar as experiências.

O fato de ter passado por níveis hierárquicos inferiores também apareceu como forma de aprendizagem. Quando os sujeitos relatam a importância de terem aprendido em outros cargos, a aprendizagem está mais relacionada a habilidades técnicas, embora haja citações de que ao substituir o gerente geral na agência, ou ocupar um cargo operacional, os sujeitos tiveram seu primeiro contato com a gestão de pessoas, o que lhes auxiliou quando foram promovidos, ou seja, a diversidade de tarefas e o aumento de complexidade nas funções trouxeram contribuições à formação gerencial. Este resultado é corroborado pelos estudos nacionais já citados nos quais a experiência profissional adquirida antes da ocupação da posição gerencial foi relatada pelos sujeitos como importante forma de aprendizagem.

Alguns sujeitos relatam a aprendizagem que se dá 'colocando-se no lugar do outro'. Esta forma de aprendizagem, dentro do contexto relatado, visa o entendimento do 'por que' as pessoas agem de determinada maneira e parece indicar uma atividade de reflexão.

Também merece destaque a citação dos sujeitos quanto ao treinamento explícito (formal) que receberam nas instituições de ensino ou na própria empresa. Atribuem como principal resultado desta forma de aprender, o aprendizado de disciplinas que fornecem base ao gerenciamento. O treinamento formal foi reconhecido por quase a totalidade dos sujeitos como um facilitador no desenvolvimento das habilidades gerenciais. Não obstante, houve menções quanto às diferenças entre o que se aprende e o que a prática requer, bem como, de que não há treinamento formal que ensine a ser gerente. O reconhecimento desta forma de aprendizagem se faz presente no estudo de Moraes e Silva (2004), no qual a educação explícita foi inserida na dimen-

são de atualização profissional. A forma de aprendizagem de competências gerenciais investigada no trabalho de Antonello (2004) aponta a educação explícita em duas categorias distintas: treinamentos e aprendizagem pela articulação entre teoria e prática. Enquanto os treinamentos foram considerados pelos participantes do estudo como importantes, mas secundários no processo de formação profissional, a articulação entre teoria e prática, mostrou-se como uma forma de aprendizagem com elevado grau de importância.

O estudo de Schratz e Walker (1998) que buscou verificar as experiências de aprendizagem entendidas como importantes pelos sujeitos, obteve resultado semelhante. Embora os sujeitos tenham concordado com o fundamento provido pela aprendizagem explícita (formal), não houve nenhuma citação desta experiência de aprendizagem como fator decisivo na aprendizagem profissional. Entre as principais críticas dos sujeitos, está a distância entre o conteúdo da aprendizagem explícita e a realidade.

Quando os gerentes se referiram diretamente ao processo de aprendizagem um deles relatou que a forma de reagir frente a experiências já conhecidas é diferente de quando não se conhece a situação. No contexto do relato, houve a sugestão de que a experiência transforma o modo de agir. Ainda foi apontado que quando ocorre uma experiência nova, não há parâmetros para comparar as ações e há maior desconforto. Vivenciar experiências também diminui o impacto quando situações similares acontecem, pois uma "proteção" é criada com a função de amortecer estes impactos.

Houve, ainda, entre estes relatos, o comentário dos sujeitos sobre algumas características da aprendizagem. Sejam elas: (a) há o reconhecimento de que a aprendizagem é um processo contínuo, dinâmico e individual; (b) a individualidade das pessoas na forma de aprender foi destacada pela menção de que os indivíduos têm dificuldades para aprender diferentes habilidades e (c) também foi relatada que a apren-

dizagem e as experiências variam de acordo com o contexto.

É importante destacar os relatos que afirmam que as atividades diárias absorvem de tal maneira os gerentes, que não há tempo para refletir sobre as experiências. Esta pode ser uma das causas deles utilizarem com mais ênfase a aprendizagem por erro e acerto e pela observação. Algumas formas de aprendizagem relatadas – como “colocar-se no lugar do outro” e observar e avaliar se a ação em uma experiência se aplica a outras – fornecem indícios da existência de reflexão na aprendizagem dos sujeitos. No entanto nota-se que este processo vem ocorrendo de forma mecânica, sem os sujeitos se darem conta.

A partir do exame do conjunto dos resultados verifica-se que os gerentes aprendem habilidades gerenciais com as experiências que vivenciam, não somente aquelas que por algum motivo foram marcantes e evocadas como tal por eles, mas também por meio de atividades corriqueiras.

A importância da aprendizagem implícita e a contribuição das práticas do dia-a-dia para o desenvolvimento de competências gerenciais também foi relatada por Antonello (2004). É respaldada, ainda, na literatura, por dois pressupostos da teoria da aprendizagem pela experiência de Kolb (1984). Um deles destaca que a aprendizagem deriva da experiência e o outro que a aprendizagem requer a transação entre a pessoa e o ambiente. Estes pressupostos sugerem que a aprendizagem é alcançada pelo aprendiz ao experimentar situações e que a aprendizagem proporciona mudanças na forma de agir dos indivíduos e no próprio ambiente, constituindo-se uma “via de duas mãos”.

Com relação à teoria da aprendizagem pela experiência, embora uma das dimensões do ciclo de Kolb (1984) seja a observação reflexiva, entende-se que não há elementos suficientes nos dados para corroborar a ocorrência deste tipo de observação, uma vez que a reflexão conjugada com a observação foi sugerida de forma sutil por apenas um sujeito. Essa possível reflexão foi identificada por Moraes e Silva (2004) e

qualificada como um processo intuitivo, visto que os relatos dos sujeitos apontaram para situações de tomada de decisões sob pressão e com curto espaço de tempo para pensar.

Na literatura internacional Gerber, Lankshear, Larsson, e Svensson (1995) mencionam, em seu estudo sobre a experiência de autodireção de aprendizagem no local de trabalho, que uma das formas de aprendizagem é a escolha individual e tomada de decisão. Em situações nas quais os sujeitos se depararam com a necessidade de resolver um problema e não tiveram tempo suficiente para tomar um treinamento formal, decidiram por si mesmos ou pela recomendação de algum *expert* no assunto.

Pressupostos da teoria da aprendizagem pela experiência (Kolb, 1984) foram mencionados quando os participantes do estudo abordaram o processo por meio do qual se aprende, reconhecendo-o como um processo contínuo e dinâmico, que envolve todas as etapas da vida, e a individualidade quanto à forma de aprender. Ainda referenciando Kolb (1984), quanto à dialética de ação/reflexão e concreto/abstrato, os relatos explicitaram que as atividades diárias e o ritmo impresso pelas demandas do trabalho comprometem a prática da reflexão. O conteúdo destes relatos, conjugado com a ênfase que os sujeitos demonstraram na forma de aprendizagem por erro e acerto, permite inferir que os sujeitos apresentam uma forma de aprendizagem que privilegia o conhecimento no qual a experiência é captada via apreensão – dimensão da experiência concreta do ciclo de Kolb – e é transformada via extensão – relacionada à dimensão de experimentação ativa.

Este resultado, comparado com o ciclo quadrifásico de aprendizagem de Kolb (1984) mostra que os gerentes participantes deste estudo privilegiam a ação em detrimento da reflexão. Young (2002) faz uma exposição do ciclo quadrifásico de Kolb, demonstrando a divisão que há entre o que denomina *hands on* (dimensões da ação) e *minds on* (dimensões da reflexão), conforme figura 4.

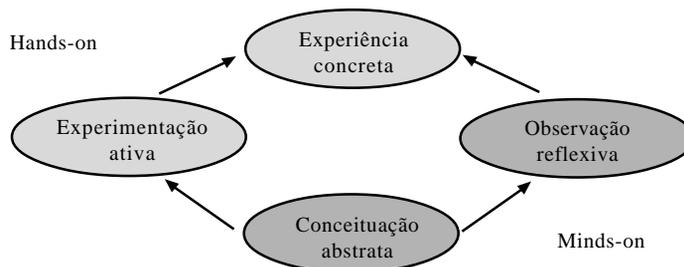


Figura 4 – Experiential Learning Cycle
 Fonte: YOUNG, 2002, p. 44.

Comparando-se o ciclo de aprendizagem de Kolb e o processo de aprendizagem relatado é possível dizer que os participantes deste estudo utilizam-se somente das dimensões de ação (*hands on*), tendo em vista que a reflexão foi relatada apenas sutilmente e que a conceituação não pôde ser verificada explicitamente nos relatos. Uma das causas para a ausência das dimensões de reflexão e conceituação (*minds on*) na aprendizagem pela experiência dos gerentes, pode ser a valorização da ação pelas organizações quando estas provêm incentivos gerenciais somente baseados nos resultados e atendimento de demandas de curto prazo, conforme sugere Daudelin (1996). Este seria o caso dos gerentes comerciais das agências de instituições financeiras do varejo, uma vez que, conforme os resultados, há um foco destes sujeitos em alcançar metas comerciais ambiciosas.

Considerações finais

Oportunidades de aprendizagem são o resultado da experiência das práticas de trabalho. A suposição subjacente é que a aprendizagem atual depende da extensão na qual desafios no trabalho estão disponíveis. Em outras palavras, um gerente aprende em situações nas quais comportamentos tradicionais e rotinas já não correspondem mais ao necessário para atingir as metas e um bom desempenho individual ou organizacional. Os desafios forçam um gerente a experimentar novos comportamentos e experimentar as conseqüências deste

comportamento. Em suma: “os gerentes aprendem por experiência, até mesmo se eles não aprendem de imediato, porque o desenvolvimento baseado em novas experiências os compelem a afundar ou nadar” (McCauley, Ruderman, Ohlott & Marrow, 1994, p. 1).

A investigação do processo de aprendizagem gerencial pela experiência reuniu dados, que longe de serem conclusivos, pela própria natureza qualitativa e exploratória do estudo, ampliam o conhecimento sobre “como”, “o que”, e por meio de quais fontes os gerentes aprendem habilidades técnicas, comportamentais e de relacionamento com seus subordinados. Em contrapartida, o presente estudo associado, a outras investigações nacionais (Antonello, 2004; A. B. Silva e cols., 2003; M. A.. Silva e cols., 2003) e internacionais (Gerber e cols., 1995; Daudelin (1996); Schratz e Walker 1998; Young, 2002) permitem apresentar algumas considerações e propostas.

Entende-se que as conseqüências da manutenção do modelo de aprendizagem pela experiência, que privilegia apenas as dimensões relacionadas à ação, pode comprometer a inovação e a criatividade na busca de alternativas para a solução de demandas surgidas no cotidiano dos gerentes, elementos relevantes para a criação e sustentação de vantagens competitivas. Assim, sugerem-se algumas recomendações para gerentes e a organização:

Recomendações para os Gerentes: experienciar com freqüência variações nas oportunidades de desenvolvimento; identificar e utilizar as experiências de aprendi-

zagem que o ambiente de trabalho oportuniza; estar atento ao seu próprio comportamento de aprendizagem; compartilhar; discutir com outras pessoas como elas lidam com situações similares; aprender a partir de seus próprios erros e com de outros e; estar atento para as características de suas experiências de aprendizagem.

Recomendações para as Organizações: criar experiências de aprendizagem pela descentralização e atividades baseadas em projetos e ambiente que permita o erro e a experimentação; utilizar carreiras horizon-

tais para criar variação de experiências; providenciar em sistema de *coaching e mentoring* e programas educacionais para evitar riscos desnecessários; e informar quais as experiências de trabalho foram aprendidas e quais são as aprendizagens oriundas destas experiências (avaliação, competências gerenciais).

Estas recomendações estão vinculadas ao mapeamento dos estudos desenvolvidos até o presente momento sobre formação gerencial apresentadas na figura a seguir:

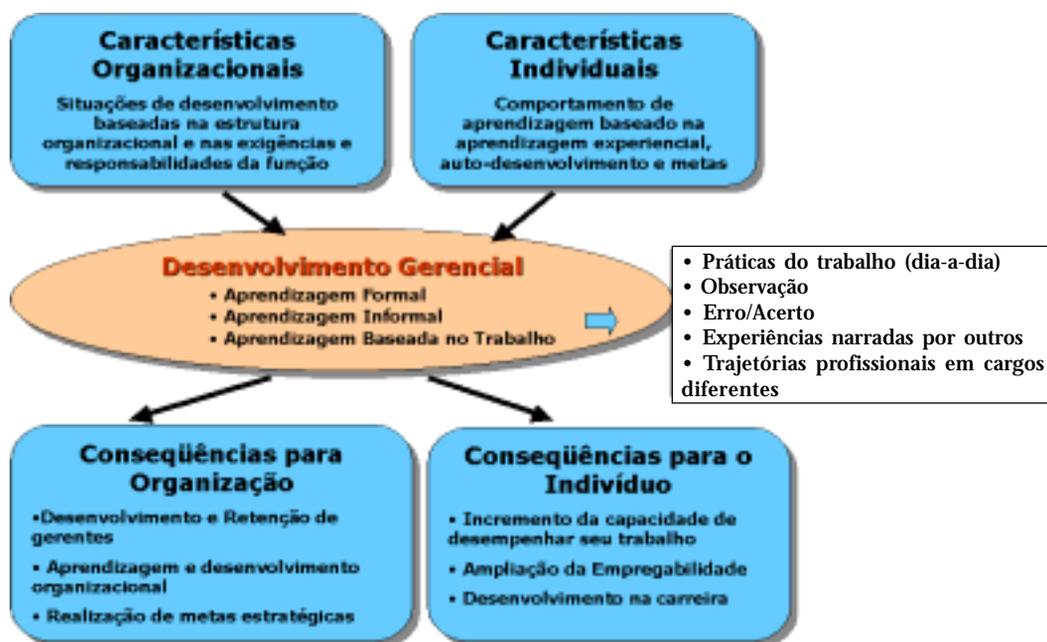


Figura 5 – Desenvolvimento gerencial e as contribuições e consequências para os indivíduos e as organizações.

Fonte: literatura pesquisada.

O estudo como foi discutido em seções prévias revela, de certa forma, o fato que resultados obtidos pelos gerentes no transcorrer da sua carreira são fruto da interação entre características do indivíduo (tais como seu comportamento voltado para aprendizagem) e características da organização (oportunidades de aprendizagem). Isto levanta uma questão importante: como ocorre a interação entre o comportamento de aprendizagem e as características do trabalho que oportunizam desenvolvimento no ambiente organizacional em que estão inseridos os sujeitos. Então, abre-se a possibili-

dade de continuidade de estudos que considerem: os efeitos das características do trabalho em combinação ao comportamento de aprendizagem na carreira gerencial.

Referências

Antonello, C. S. (2004). As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. Em: *Encontro Nacional Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração* – Enanpad., XXVIII, Curitiba,

- PR. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD CD-ROM.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. (L. A. Reto & A. Pinheiros, Trad.). São Paulo: Edições 70/Livraria. Martins Fontes. (Original publicado em 1977).
- Burgoyne, J., Pedler, M., & Boydell, T. (1991). T. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill.
- Davies, G., Bennett, H.B., Cunningham, C., Cunningham, I. (1996). *Learning & Development in Organisations*, St. Albans: Strategic Developments.
- Daudelin, M. W. (1996). Learning from experience through reflexion. *Organizational Dynamics*, 24, 36-49.
- Drucker, P. F. (1981). *O gerente eficaz*. 9. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Drucker, P. F. (1991). *As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo*. 2. ed. São Paulo: Pioneira.
- Freire, P. (1974). *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Gerber, R., Lankshear, C., Larsson, S., & Svensson, L. (1995). Self-directed learning in a work context. *Education and Training*, 37, 26-33.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Em: *Revista de Administração de Empresas*, 35, 57-63.
- Harrison, R. (1993). *Human Resource Management: Issues and Strategies*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Honey, P., & Mumford, A. (1996). *How to Manage your Learning Environment*, Maidenhead: Peter Honey.
- Jarvis, P.; Holford, J., Griffin, C. (1998). *The Theory and Practice of Learning*. Kogan Page.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kotter, J. P. (1997). Os líderes necessários. *HSM Management*, 4, 6-12.
- Lüdke, M., & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação*. SP: EPU.
- Mabey, C., & Iles, P. A. (1994). *Managing Learning*. London: Sage/Open University.
- McCall Jr.; Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: how successful executives develop on the job*. New York: The Free Press.
- McCauley, C.; D. Ruderman, M. N.; Ohlott, P. J., & Marrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 544-60.
- Moraes, L.V.S., & Silva, M.A. (2004). O processo de aprendizagem gerencial em uma organização hospitalar. *Encontro Nacional Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração - Enanpad.*, XXVIII, 2004, Curitiba, PR. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, CD-ROM.
- Mumford, A. (1995). *Management Development*. London: IPM.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Pedler, M. J., Boydell, T., & Burgoyne, J. C. (1991). *The Learning Company*, London: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (1999). Knowing "what" to do is not enough: turning knowledge into action. *California Management Review*, 42, 83-108.
- Pozo, J. I. (2002). *Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed Ed.
- Raper, P. D.; Ashton, D.; Felstead, & A., Storey, J. (1997). Towards the learning organization: explaining current trends in training practice in the UK. *International Journal of Training & Development*, 1, 9-12.
- Reynolds, M. (1997). Learning styles: a critique. *Management Learning*, 28, 115-33.
- Reynolds, M. (1998). Reflection and critical reflection in management learning. *Management Learning*, 29, 183-200.
- Robbins, S. P. (2002). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Schratz, M., & Walker, R. (1998). Towards an ethnography of learning: reflexion on action as an experience of experience. *Studies in Cultures, Organizations & Societies*, 4, 197-209.
- Silva, A. B. e cols. (2003). A aprendizagem de gerentes: a perspectiva da experiência vivida. *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administra-*

ção, XXVII, 2003, Atibaia, SP. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, CD-ROM.

Silva, M. A. e cols. (2003). A aprendizagem gerencial dos professores que se tornam dirigentes universitários: o caso da UDESC. *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, XXVII. Atibaia, SP. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, CD-ROM.

Young, M. R. (2002). Experiential Learning = Hands-on + Minds-on. Em: *Marketing Education Review*, 12, 43-54.

Recebido em fevereiro de 2006

Aceito em maio de 2006

Autores: Isabel Cristina Badanais Vieira Leite – Mestre em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP.

Arilda Schmidt Godoy – Doutora em Educação pela USP. Professora e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP.

Claudia Simone Antonello – Doutora em Administração pelo PPGA/UFRGS. Professora e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP.

Endereço para correspondência

E-mail: badanais@uol.com.br