



---

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE  
E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**NICECLEIDE PEREIRA DA COSTA**

**TRANSFERÊNCIA DE APRENDIZAGEM PARA O  
TRABALHO: UM ESTUDO EM EMPRESA  
SUPERMERCADISTA DO DISTRITO FEDERAL**

**Brasília – DF  
2008**

**NICECLEIDE PEREIRA DA COSTA**

**TRANSFERÊNCIA DE APRENDIZAGEM PARA O  
TRABALHO: UM ESTUDO EM EMPRESA  
SUPERMERCADISTA DO DISTRITO FEDERAL**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção de grau de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Catarina Cecília Odélius.

**Brasília – DF  
2008**

*Dedico este trabalho, à minha família,  
pelo amor, incentivo e compreensão  
sempre demonstrados nos inúmeros  
momentos de minha vida.*

*Ao meu trabalho, que eu acredito e que  
me inspira em evoluir sempre.*

## **AGRADECIMENTOS**

*A DEUS, o Senhor de todas as coisas: “Se eu te adorar por medo do inferno, Queima-me no inferno, Se eu te adorar pelo paraíso, Exclua-me do paraíso. Mas se eu te adorar pelo que Tu és, Não esconda de mim a Tua face”. (Rabia, 800 D.C).*

*A minha família, pelo incentivo e apoio aos meus propósitos, mas sobretudo pelo amor incondicional. Amo vocês!*

*Obrigada a todo corpo docente do curso de Especialização em Gestão de Pessoas – UNB- participantes diretos no meu processo de aprendizagem.*

*Agradeço a Orientadora professora Dra. Catarina Cecília Odélius, esta pesquisa não teria sido construída sem a sua valorosa contribuição. Obrigada pela disponibilidade de seu precioso tempo para a leitura deste trabalho.*

*Aos colegas da turma, pelos momentos de aprendizado e dedicação. Em especial: Christine Muniz, Thalita Baldino, Luciene Rossi, Valmir Ferreira e Valdecir, pessoas com quem aprendi muito, obrigada por me receberem como amiga, pela solidariedade, pelos sorrisos, pelos momentos inesquecíveis de convivência, vocês são especiais!!*

*Reconhecimento sincero aos amigos de trabalho, principalmente a toda diretoria do Supermercados Ponto Alto, pelo investimento disponibilizado, pelo incentivo e por acreditarem numa melhor Gestão de Pessoas. Obrigada aos gestores que tanto contribuíram nesta pesquisa.*

***Obrigada a todos!!!***

*Nicecleide Pereira Da Costa*

*As inteligências dormem. Inúteis são todas as tentativas de acordá-las por meio da força e das ameaças. As inteligências só entendem os argumentos do desejo: elas são ferramentas e brinquedos do desejo.*

*A tarefa do professor: mostrar a frutinha. Comê-la diante dos olhos dos alunos. Provocar a fome. Erotizar os olhos, fazê-los babar de desejo. Acordar a inteligência adormecida. Aí a cabeça fica grávida: engorda com idéias. “E quando a cabeça engravida não há nada que segure o corpo”.*

**Rubem Alves**

## RESUMO

O objetivo deste estudo é investigar o processo de transferência de aprendizagem para o trabalho e o impacto da transferência de experiências dos gerentes para as equipes e a organização. Os objetivos específicos são: (1) identificar fatores facilitadores e dificultadores associados à transferência de aprendizagem; (2) identificar como ocorreu o processo de transferência de competências dos gerentes contratados para a equipe e a organização; (3) analisar contextos ou condições do ambiente organizacional que apóiam a transferência de aprendizagem; (4) identificar possíveis elementos que interferem no desempenho de equipes e da organização. O referencial teórico está pautado nos processos de aprendizagem individual e organizacional e sua transferência, e aborda estudos acerca dos processos de desenvolvimento de competências gerenciais, a contribuição dessas competências para a aprendizagem organizacional no nível individual e em grupo e por fim destaca o papel gerencial como facilitador do processo estratégico e de aprendizagem organizacional. É um estudo de caso realizado em uma organização varejista, supermercadista, situada no Distrito Federal. Trata-se de uma pesquisa aplicada e descritiva, tendo como base para a coleta de dados roteiro de entrevista. Logo, segue da apresentação dos resultados encontrados na pesquisa enfatizando as mudanças relatadas por parte dos entrevistados dizem respeito a: comunicação e transparência, conhecimento do que ocorre na empresa, pontualidade, integração da equipe, mudança de layout dos produtos e implementação de processos. E por fim a discussão a partir das informações encontradas.

**Palavras-chaves:** Competências Gerenciais, Organização, Transferência de Aprendizagem

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1.1 – Conceitos de transferência de aprendizagem .....20

Figura 1.2 – Concepção organizacional de transferências vertical e horizontal.....21

Figura 1.3 – Condições necessárias ao desempenho competente.....24

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1 - Obstáculos à aprendizagem dos gerentes.....	21
Quadro 1.2 - Requisitos gerenciais para fazer frente às novas demandas.....	26
Quadro 1.2 - Habilidades mais relevantes para o gerenciamento do varejo.....	27



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1 Teorias de Aprendizagem.....	13
2.2 Processos de Desenvolvimento de Competências Individuais.....	18
2.3 Competências Organizacionais e Aprendizagem.....	22
2.4 O papel gerencial: facilitador do processo estratégico e de aprendizagem.....	24
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>28</b>
3.1 Tipo de pesquisa.....	28
3.2 População e amostra.....	29
3.3 Técnica para coleta de dados - instrumento.....	29
3.4 Processo de coleta de dados.....	30
3.7 Processo de análise de dados.....	30
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>5. DISCUSSÃO.....</b>	<b>39</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>47</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações modernas rompem fronteiras, dentre estas, também a do tempo, procurando conservar sua atualidade, vigor, juventude, encontrando sempre formas de superação e renovação.

É preciso constantemente inovar em bens e serviços e estar atento à acelerada mudança do mercado. É possível, neste contexto, ser maleável ao tempo e às exigências, ao novo, e este é o desafio maior com vistas a se manter no topo do mercado e da aceitação do público consumidor, que está a cada dia mais exigente em bom atendimento e serviços de qualidade, aspectos estes que segundo Peters e Waterman (1982), provêm vantagem competitiva.

Essas mudanças ocorridas no mercado e conseqüentemente na organização do trabalho têm levado as empresas a serem mais exigentes e buscar além das qualificações profissionais que apresentem as competências necessárias para o bom desempenho de suas funções.

O compartilhamento de aprendizagem e a identificação das competências são necessários aos gestores, pois precisam apresentar conhecimentos e competências específicas no cotidiano em prol de atingir resultados.

Segundo Resende (2003), além do conhecimento acumulado, é necessário saber utilizar a experiência profissional para gerar resultados e alcançar objetivos propostos.

As organizações precisam reagir à velocidade e demandas do mercado, pois a procura por serviços de qualidade e preços competitivos são alvos de um público de clientes cada vez mais exigentes. Isso irá exigir dos novos profissionais que sejam capazes de: se adaptarem a um novo local de trabalho, conheçam bem a realidade, apresentem competências e transfiram o que conhecem para essa nova realidade.

Frente às mudanças ocorridas no comportamento do consumidor as competências desejadas para os profissionais que atuam no varejo também tiveram uma mudança significativa em prol de atender às demandas do mercado e garantir a sustentabilidade das empresas. De acordo com Rocha (2005, p. 125) “o varejo consiste nas atividades e passos finais necessários para repassar mercadorias às mãos do consumidor final ou proporcionar-lhe serviços”, e para isso as empresas varejistas buscam novas maneiras para satisfazer e manter seus clientes constantemente retornando a loja e consumindo. Uma das maneiras de alcançar

esse diferencial é por meio da capacitação dos indivíduos que ocupam cargos de gerência através do desenvolvimento de competências.

Na realidade do supermercado/varejista, escolhido para embasar os dados deste estudo, a preocupação de se investir em inteligência é plenamente justificável em consequência da competição. O setor varejista tem passado por fortes mudanças, principalmente na oferta de serviços e na qualidade do atendimento aos clientes.

Outro aspecto que engloba a importância do tema é quanto ao perfil profissional para atuar nesse setor, o qual tem destacado mudanças necessárias em acompanhar a evolução, segundo Ruas (2005) alerta que, especialmente no setor de serviços, o foco é cada vez mais voltado para a consecução de resultados e na responsabilidade dos profissionais do que para as tarefas.

Considerando que as competências gerenciais sejam relevantes para o desempenho das funções do cargo de gerente na área do varejo e, que as organizações têm buscado formas de aproveitar da melhor forma possível o desempenho de seus profissionais como estratégia de vantagem competitiva, cabe identificar o processo de transferência de aprendizagem para o trabalho, e os aspectos que facilitam ou dificultam o processo.

Em prol de atingir o objetivo geral do trabalho foi estabelecida, a partir de revisão de literatura, a descrição de como ocorre a transferência de aprendizagem, bem como as competências individuais e organizacionais, com base nessa análise, foi descrito o trabalho do gerente relevante para área varejista, levantando aspectos facilitadores e dificultadores na obtenção de resultados e preparo de equipes.

O objetivo geral deste estudo é investigar o processo de transferência de aprendizagem para o trabalho e a percepção dos gerentes quanto ao impacto de sua experiência profissional para as equipes e a organização.

Os objetivos específicos são:

- Identificar fatores facilitadores e dificultadores associados à transferência de aprendizagem;
- Identificar como ocorreu o processo de transferência de competências dos gerentes contratados para a equipe e a organização;
- Analisar contextos ou condições do ambiente organizacional que apóiam a transferência de aprendizagem;
- Identificar possíveis elementos que interferem no desempenho de equipes e da organização.

A relevância deste trabalho justifica-se na análise do processo de transferência de aprendizagem e no desenvolvimento de competências individuais e gerenciais e sua relação com o fenômeno de aprendizagem organizacional em uma organização que vem passando por um processo de reestruturação organizacional interna.

Como cita Carbone (2005) “o conhecimento gerencial e a capacidade de aprendizagem nas organizações passam a ser considerados os motores da mudança estratégica” (CARBONE et al., 2005, p. 34). As organizações em geral demonstram a necessidade de se adaptar a crescente rapidez do mercado, investindo em serviços de qualidade, em melhor atendimento ao cliente, customização e preços competitivos.

Diante desse contexto os profissionais precisam reagir a essa nova demanda com mais rapidez. E essas transformações se inserem no processo de aprendizagem organizacional.

Com essas considerações, espera-se que o presente estudo proporcione conhecimento teórico/prático acerca do tema.

A primeira parte deste relatório apresenta o problema de pesquisa, os objetivos do estudo, a justificativa e a relevância em elaborar esta pesquisa.

A segunda parte aborda o referencial teórico acerca dos temas transferência de aprendizagem e competências individuais e organizacionais e os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que o mercado varejista tem buscado nos profissionais que desempenham um papel gerencial.

A terceira parte aborda a metodologia a cerca do estudo, caracterizando o tipo de pesquisa realizada e, dados da amostra, instrumento de pesquisa de coleta e de análise dos dados.

Por fim são apresentados os resultados da pesquisa e a discussão a partir das informações encontradas no referencial teórico. Caracterizando um estudo exploratório, realizado em uma organização do setor varejista (supermercado) no Distrito Federal (DF).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo consolida o referencial teórico estudado. Inicialmente o item 2.1 aborda os processos de aprendizagem individual e organizacional, bem como o processo de transferência de aprendizagem, dando ênfase nos estudos acerca do conhecimento, da avaliação dos processos cognitivos e da reflexão em ações dos indivíduos, buscando entender melhor o processo de mudança de comportamento. No item 2.2 são apresentados estudos acerca dos processos de desenvolvimento de competências individuais, bem como é discutida a contribuição dessas competências para a aprendizagem organizacional. O item 2.3 aborda as competências organizacionais destacando a aprendizagem no nível individual e em grupo e para finalizar esta seção, o item 2.4 destaca o papel gerencial como facilitador do processo estratégico e de aprendizagem organizacional atrelado à busca em alcançar os objetivos individuais e organizacionais.

### **2.1 Teorias de Aprendizagem**

A aprendizagem é um processo psicológico essencial para a sobrevivência dos seres humanos no decorrer de todo o seu desenvolvimento. Sem ele, de nada valeria o investimento em educação feito pela sociedade, ou o esforço feito pelas organizações para treinar seus membros, ou o desses membros para progredirem no trabalho. Sem esse processo as experiências das pessoas, qualquer que seja sua natureza, não teriam qualquer valor para apoiar seus atos futuros. Nem se quer existiria uma perspectiva de futuro que valesse a pena ser vivida, como cita Zanelli (2004).

Contudo ainda não está totalmente claro como às pessoas aprendem e de acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004) uma das maiores preocupações das organizações atualmente tem sido a grande dificuldade de se formar bons profissionais, que possam perceber a importância e as necessidades de uma empresa voltada para atender os interesses da clientela. Pensando nisso espera-se que o foco principal desse processo seja a transferência, produção e verificação da aprendizagem individual nas organizações do trabalho, pois a mesma é um processo essencial para a sobrevivência de todos.

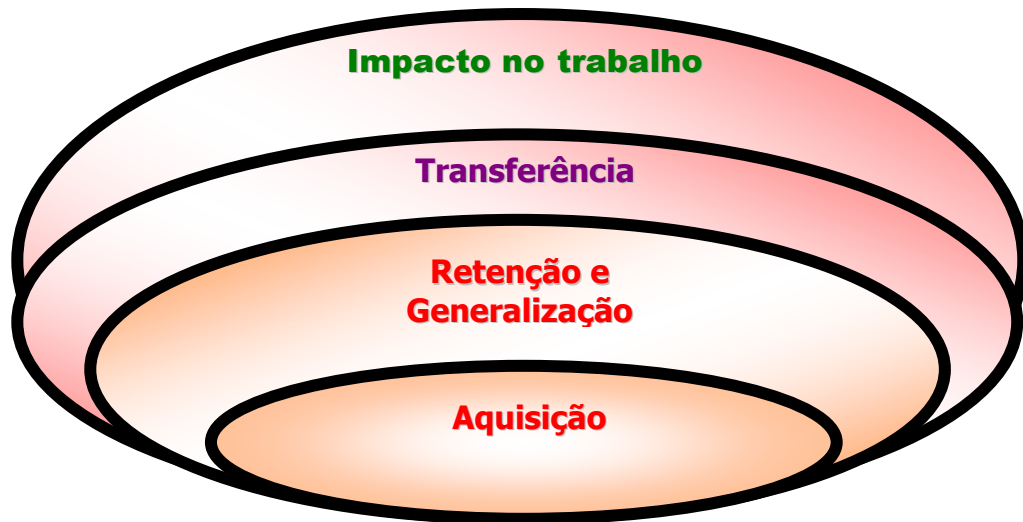
Os autores afirmam que a aprendizagem sendo bem trabalhada e com objetivos que justifiquem seus fins, deixa de ser meramente uma atividade profissional e começa a ser encarada como uma necessidade básica, para a formação de indivíduos sociais e culturais. Nesta perspectiva, a aprendizagem tem várias definições, mas de uma forma geral é um processo psicológico pelo qual o indivíduo sofre mudanças comportamentais, não resultantes unicamente da maturação, mas de sua interação com o meio. Para que se tenha um melhor entendimento sobre essas mudanças no comportamento do indivíduo é importante saber reconhecer e diferenciar duas grandes teorias referentes à aprendizagem: a behaviorista e a cognitivista.

Conforme Abbad e Borges-Andrade (2004), a teoria *behaviorista*, conhecida também como teoria (R e S), enfatiza a mudança de comportamento (R) e as relações duradouras como produção de interação do indivíduo com o meio (S). Essas teorias foram de grande relevância para a Psicologia Organizacional e do Trabalho na metade do século XX, contribuindo para melhorar a produtividade dos trabalhadores e a redução do absenteísmo no trabalho. A teoria behaviorista também elaborou métodos voltados para a avaliação, análise e solução de problemas de desempenho, diagnósticos de necessidade de treinamento e na formulação e mensuração de objetos de treinamento em termos de comportamento.

A abordagem *cognitivista* ou (S-O-R), que considera as experiências de interação do indivíduo com o meio (S), relativos à aquisição, manutenção, retenção e transferência de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes “CHAs” (O) que facilita o aprendizado e transforma em geradores de mudança comportamental (R). Desta forma “a interação antes resultaria em processos mentais ou na aquisição de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – “CHAs” (O) que podem ser inseridos a partir daquelas mudanças” (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 238).

Havendo assim, um entendimento da parte do indivíduo em relação ao seu ambiente, possibilitando-lhe criar suas próprias opiniões em relação as suas crenças e valores organizacionais, significativos para benefício pessoal, modificando e transferindo informações, motivação e satisfação para o grupo.

Observa-se que a aprendizagem aprimora os conhecimentos do indivíduo e o ajuda em sua socialização. Para Abbad e Borges-Andrade (2004) o conceito de transferência compreende, pois os de *retenção e generalização*. *Retenção e generalização* são consideradas condições necessárias ao uso eficaz, no trabalho, dos desempenhos aprendidos. A seguir são apresentados alguns conceitos, os quais a **Figura 1.1** procura esquematizá-los.

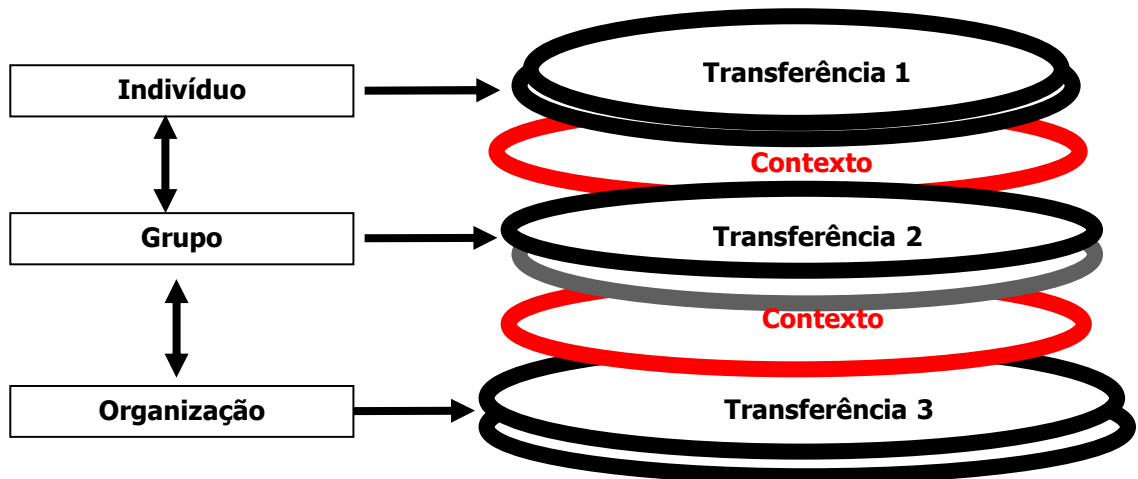


**Figura 1.1** – Conceitos de Transferência de Aprendizagem.  
 Fonte: (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 271).

Nesse sentido temos as formas pelas quais as organizações visam transmitir conhecimentos e tecnologias necessárias ao indivíduo para um melhor desempenho de suas aprendizagens organizacionais. A *transferência de aprendizagem* segundo Abbad e Borges-Andrade (2004) é o indicador mais freqüentemente utilizado, mas somente a aplicação da nova habilidade no trabalho não garante efeitos visíveis sobre o desempenho global, atitudes e motivação do participante. Cabe ressaltar que a *transferência de aprendizagem* só acontece quando as mudanças do indivíduo não são equivalentes às anteriores ou acontecem em situações diferentes à que ocorreu a aquisição isto é “aquilo que foi antes ‘adquirido’ pode ser depois ‘cedido’

Retenção consiste no armazenamento dos conhecimentos na memória de longo prazo. A *retenção* é um dos indicadores de que os conhecimentos são armazenados na memória do indivíduo e que estes podem ser recuperados a qualquer momento em que exista estimulação propícia para tal como cita Abbad e Borges-Andrade (2004).

A *generalização* é definida como o grau com que os comportamentos obtidos por meio de treinamentos são exibidos pelo egresso no trabalho e aplicados a situações e condições diferentes daquelas de treinamento Abbad e Borges-Andrade (2004).



**Figura 1.2** – Concepção organizacional de transferências vertical e horizontal.  
Fonte: Abbad e Borges-Andrade

Com relação às capacidades aprendidas podem-se destacar duas possibilidades de aplicação: a transferência lateral e a vertical, conforme apresentado na **Figura 1.2**. A transferência lateral permite ao indivíduo realizar tarefas que não foram diretamente aprendidas, mas que são semelhantes às mesmas. Por outro lado, a transferência vertical possibilita ao indivíduo realizar tarefas mais complexas partindo de atividades mais simples. A transferência também varia quanto à direção podendo ser positiva e negativa. É positiva quando há uma facilitação do desempenho do indivíduo em relação à tarefa de transferência, e ocorre de forma negativa quando existe uma interferência de comportamento do indivíduo dificultando seu desempenho.

Nas explicações de Abbad e Borges-Andrade (2004) em relação à aprendizagem organizacional destaca-se a aprendizagem natural e a induzida, sendo que a primeira acontece de maneira informal baseando-se na busca de “modelos” que possam ser copiadas. A aprendizagem induzida ocorre de maneira estruturada, sendo desenvolvida como treinamento, instrução, educação e desenvolvimento, ou seja, a instrução se dará de forma sistemática com objetivos de ensino, a educação define seus conceitos de maneira oportunizadora onde suas habilidades capacitarão o indivíduo a ocupar outras posições de maior complexidade e já o desenvolvimento estará buscando o crescimento pessoal e profissional oferecido pelo organizador tendo como objetivo principal a tarefa de fazer com que o indivíduo aprenda a aprender sem um pré-conceito específico.

Dessa forma, considerando o contexto organizacional atual, Bitencourt e Azevedo (2006) elencam alguns elementos-chaves sinalizando tendências em termos de estrutura e organização do trabalho. Como destaque, um ambiente mais dinâmico, valorizando os



processos e rompendo as estruturas rígidas. Há ainda o trabalho coletivo, exemplificado pelo trabalho em equipe, no intuito de proporcionar uma gestão mais efetiva das pessoas, envolvendo-as nos processos decisórios. A aprendizagem organizacional pode ser vista como uma abordagem promissora e condizente com as tendências e novas formas de organização do trabalho. Neste momento, recorreremos à

Bitencourt e Azevedo (2006) colocam a necessidade de uma compreensão dos processos de aprendizagem nas organizações, citando que a maioria dos modelos que explicam a aprendizagem organizacional recorre a uma das seguintes metáforas:

São os indivíduos na organização que aprendem, e o compartilhamento desse aprendizado é a aprendizagem organizacional;  
A aprendizagem ocorre por meio dos indivíduos, mas vai além destes por estar influenciada por questões sociais, política e estruturais;  
A organização possui um sistema cognitivo análogo ao sistema nervoso humano, por meio do qual ela aprende;  
A aprendizagem da organização se dá não de forma cognitiva, mas cultural e comportamental. (BITENCOURT; AZEVEDO, 2006, p. 110-111)

Dessa forma cada uma dessas metáforas leva a uma abordagem distinta dos processos de aprendizagem nas organizações.

As autoras Bitencourt e Azevedo (2006) defendem ainda que existe uma multiplicidade de interpretações e possibilidades para se construir a abordagem em questão. Segundo as autoras “se por um lado isso é tranquilizador por trazer à tona que a realidade não é única, por outro, gera inseguranças e incertezas, principalmente tendo como base a visão positivista, que tende a gerar ou buscar respostas únicas” (BITENCOURT; AZEVEDO, 2006, p. 112).

Considerando o contexto organizacional atual de um ambiente mais dinâmico é necessário refletir a respeito dos desafios a serem enfrentados acerca deste tema: aprendizagem, pois se trata de um tema bastante complexo, sujeito a uma gama de interpretações e dúvidas sobre seu benefício e sua aplicabilidade. “Assim, tão ou mais importante que “o que” a organização aprende é a sua capacidade de aprender continuamente, ou seja, sua capacidade de adaptar-se” (BITENCOURT; AZEVEDO, 2006, p. 112).

Contudo, como afirmam as autoras Bitencourt e Azevedo (2006) é preciso pensar em práticas norteadoras e integradoras que vão além de normas, regras ou costumes, que possam contribuir para este atual ambiente organizacional repleto de desafios e paradoxos que envolvem as organizações modernas.

## 2.2 – Processos de Desenvolvimento de Competências Individuais

A competitividade no mercado de trabalho, segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), tem evoluído, sendo que nesse sentido as tradicionais práticas de treinamento e desenvolvimento não conseguem responder a essas novas demandas. Diante disso, acredita-se que a aprendizagem contribui para o desenvolvimento de competências gerenciais oferecendo uma visão eficaz e interativa na construção de estratégias voltadas para a formação de gestores.

Os autores afirmam ainda que, a formação de competência gerencial está ligada ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, ligação esta que, relaciona-se à questão da compreensão do negócio e orientação para o consumidor, sendo que o indivíduo deve ser capaz de demonstrar essas habilidades aos clientes e à organização em si, tendo como principal objetivo um melhor desempenho e desenvolvimento de suas competências gerenciais.

As organizações necessitam de indivíduos que respondam de maneira rápida e flexível às novas mudanças para que venha acontecer um aprimoramento em relação à gestão nas empresas. Ou seja, facilitando e contribuindo para a prática da mesma como afirma Gomes (2004, p. 201) acreditando que “a missão do gestor passou a ser, favorecer os ‘ciclos de aprendizagem’, manter o desejo de auto-renovação, criar situações de trabalho estimulantes”. Neste contexto surgem assim à necessidade de criação de processos voltados para a geração, atualização e compartilhamento dessas competências.

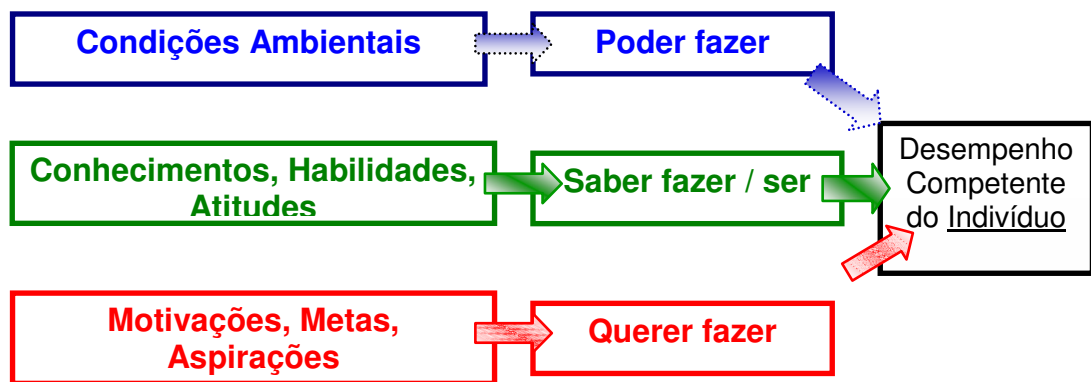
Segundo Gomes (2004), a competência gerencial divide-se em duas abordagens: a andragógica que se conceitua na autodireção, desvinculando o processo de aprendizagem do instrutor; e a abordagem emancipatória que acredita na aprendizagem transformadora gerando mudanças no nível de consciência dos indivíduos tornando-lhes críticos e questionadores com relação às práticas organizacionais como afirmam Moraes, Silva e Cunha (2004).

De acordo com Dutra (2004), “desempenho é o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio”. Definindo desempenho como cita Abbad e Borges-Andrade (2004) “conjunto de comportamentos ligados a tarefas, papéis, normas, expectativas, metas e padrões de eficiência e eficácia estabelecidos em ambientes organizacionais” (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 256).

Do ponto de vista da organização, o desempenho “agrega valor aos objetivos e resultados estratégicos, evitando problemas como o retrabalho e a existência de vácuos nem

sempre percebidos de antemão”. Do ponto de vista humano, “agrega valor ao gerenciamento das contribuições das pessoas e das equipes” (SOUZA *et al.*, 2005, p. 34). Esses são os principais benefícios que a gestão de desempenho pode oferecer.

O gerenciamento do desempenho humano no trabalho, para ser um processo efetivo, dentro do enfoque sistêmico, depende além do comprometimento e da utilização de instrumentos e estratégias eficazes, de uma liderança eficiente que seja o elo do alinhamento entre o desempenho humano e o organizacional. Assim, para que o desempenho esperado seja emitido, a organização deve oferecer um ambiente favorável, conforme ilustra a **Figura 1.3** relaciona.



**Figura 1.3** – Condições necessárias ao desempenho competente.  
Fonte: (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 256)

Os fatores “condições ambientais” podem ser entendidos como suporte organizacional, sendo dividido em suporte psicossocial (ambiente propício à manifestação de mudança de comportamento) e suporte material (disponibilidade de computadores, material didático, entre outros) estando ligado a essas condições o padrão de desempenho, “poder fazer” como cita Marcon (2007). Já o fator motivação, metas, aspirações estabelecem padrões de desempenho, onde o indivíduo deve “querer fazer”.

Nesse contexto para haver um desempenho maior das responsabilidades e atribuições gerenciais é necessário que as pessoas aprendam a exercitar o “*saber fazer*” em diversas situações e para que isso ocorra existem alguns fatores que podem contribuir para um desempenho competente, em situação de aprendizagem formal segundo Abbad e Borges-Andrade (2004):

- Criar expectativas de sucesso ou de desempenho;
- Informar os objetivos ao aprendiz;
- Dirigir a atenção do aprendiz;
- Provocar a lembrança de pré-requisitos;
- Apresentar o material de estímulo;
- Prover orientação de aprendizagem;

Ampliar o contexto da aprendizagem, através de situações ou novos exemplos;  
 Programar ocasiões de prática, visando repetir o desempenho;  
 Provocar o desempenho;  
 Prover retroalimentação, confirmando ou corrigindo o desempenho.  
 (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 262)

Nesse sentido Zarifian (2001, p. 73) cita “a repetição da desestabilização de esquemas cognitivos adquiridos (acomodados) permite-lhe estar aberto à aprendizagem do novo”. As contribuições mencionadas por Abbad e Borges-Andrade (2004) e Zarifian (2001) colocam que os fatores não garantem aprendizagem e sua transferência para o trabalho se a organização não oferecer como mostrado na **Figura 1.3** condições ambientais (suporte organizacional).

Cada vez mais se exige que trabalhadores e gestores sejam dotados de novos conhecimentos, habilidades e atitudes isto é, de novas competências, e dispostos a atualizá-las, pois como citam Loiola, Nérís e Bastos (2006) “é a capacidade de aprender que permite desenvolver competências, gerando impactos positivos sobre a sustentabilidade de condições de competitividade e de sobrevivência das organizações”.

Nesta mesma direção Antonacopoulou (2001) sintetiza os fatores facilitadores da aprendizagem gerencial, são:

Encorajar os gerentes a identificar suas próprias necessidades de aprendizagem  
 Rever regularmente o desempenho e a aprendizagem  
 Encorajar os gerentes a estabelecer metas de aprendizagem para si próprios  
 Proporcionar *feedback* tanto em desempenho, quanto em aprendizagem  
 Rever o desempenho dos gerentes no que se refere ao desenvolvimento de outros funcionários  
 Assistir os gerentes a perceber as oportunidades de aprendizagem no trabalho  
 Proporcionar novas experiências, com as quais os gerentes possam aprender  
 Proporcionar ou facilitar o uso de treinamento na situação de trabalho  
 Tolerar alguns enganos  
 Encorajar a revisão e o planejamento de atividades de aprendizagem  
 Desafiar as maneiras tradicionais de fazer as coisas.  
 (ANTONACOPOULOU, 2001, p. 267).

Também como enfatiza Argyris (2006) os profissionais precisam combinar os conhecimentos técnicos com a capacidade de trabalhar em equipe. O trabalho em equipe consiste em um grupo de pessoas que se dedicam à realização de uma tarefa ou um determinado trabalho. Trata-se de uma estratégia criada pelo homem para melhorar a efetividade do trabalho e elevar o grau de satisfação do trabalhador.

Antonacopoulou (2001) sintetiza os principais fatores pessoais e organizacionais que impedem a aprendizagem gerencial, conforme demonstrado no **Quadro 1.1**.

### Obstáculos à aprendizagem dos gerentes

Fatores pessoais	Fatores Organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepção sobre a necessidade de aprender</li> <li>▪ Percepção sobre a habilidade de aprender</li> <li>▪ Valores culturais e crenças</li> <li>▪ Emoções/sentimentos/reações</li> <li>▪ Atitude com respeito á atualização</li> <li>▪ Capacidade intelectual/mental</li> <li>▪ Idade</li> <li>▪ Memória</li> <li>▪ Habilidade de comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organização interna do trabalho</li> <li>▪ Sistemas organizacionais, por exemplo, treinamento</li> <li>▪ Cultura e clima</li> <li>▪ Processos de tomada de decisões</li> <li>▪ Comunicação e <i>feedback</i></li> <li>▪ Política de aversão ao risco</li> <li>▪ Instabilidade e mudança</li> <li>▪ Posição econômica, competição</li> <li>▪ Poder e controle</li> </ul>

**Quadro 1.1** - Obstáculos à aprendizagem dos gerentes.

Fonte: (ANTONACOPOULOU, 2001, p 268).

O conteúdo da aprendizagem gerencial estabelece em seu caráter natural ou induzido alguns tipos de conhecimento que se tornam relevantes para o entendimento da mesma, como fundamentam Moraes, Silva e Cunha (2004).

- Conhecimento local: aprendizagens de valores, processos organizacionais, habilidades interpessoais e entendimento no papel de gestor;
- Conhecimento analítico: técnicas de gestão (orçamento, análise e solução de problemas) e saberes específicos da atividade;
- Conhecimento contextual: análise do ambiente externo e de suas implicações nas decisões organizacionais;
- Autoconhecimento: o próprio indivíduo identifica aspectos psicológicos e culturais que restringem ou impulsionam seu desempenho.

Esses conhecimentos tornam-se necessários para a formação do processo de desenvolvimento de competências gerenciais como também afirma por Bittencourt (2005):

o desenvolvimento de competências é um processo educativo que, a partir de uma aprendizagem significativa que integra conhecimento, vivência e prática, tem a capacidade de extrapolar os limites de uma 'sala de aula'ou

‘sala de reuniões’, e fazer-se presente como um diferencial que o sujeito carregará por toda a vida (BITTENCOURT, 2005, p. 140).

Na integração entre conhecimentos, experiências e práticas, a aprendizagem organizacional vai além da aprendizagem individual, podendo haver aprendizagem independentemente de um indivíduo em particular, tornando-se um alicerce fundamental para a vida pessoal, profissional de seus funcionários e das organizações. As demandas competitivas exigidas pelo mercado de trabalho poderão ser atingidas através da qualificação e capacitação das competências que atenderam de maneira satisfatória sua clientela (Guimarães; Bruno-Faria; Brandão 2006).

Exercitar o “saber-fazer” diante da diversidade de situações, segundo Marcon (2007) parece ser mais promissor em termos de aprendizagem do que investimentos exclusivos em programas formais de capacitação e desenvolvimento.

### **2.3 - Competências Organizacionais e Aprendizagem**

Segundo Mintzberg (2000) a vantagem no mercado somente pode ser sustentada quando se baseia em recursos raros, inimitáveis e para os quais os concorrentes não podem encontrar substitutivos.

A competência essencial não diminui com o uso, é única e difícil de ser imitado, o valor por ela produzido é percebido pelo cliente, e, finalmente, permite acesso à ampla variedade de mercados, por isso “a singularidade provê a base para o desenvolvimento corporativo: ao criar produtos únicos as empresas também desenvolvem capacidades únicas, ou “recursos (MINTZBERG, 2000, p. 202).

Com base nesta análise, propõem a criação e implantação de uma arquitetura estratégica, que privilegie o compartilhamento de talentos e a identificação das competências essenciais. As subunidades organizacionais deveriam trabalhar de forma conjunta e não competitiva, e para isso dever-se-ia estabelecer uma cultura de rotatividade de recursos corporativos, que tolere erros e assuma riscos calculados. As atividades de compartilhamento de recursos deveriam ser transparentes e apoiadas pela alta gerência.

Prahalad e Hamel (1995) defendem como competência essencial da organização, sua vantagem competitiva sustentável. Por competência essencial, os autores entendem o

aprendizado contínuo da organização, como a capacidade de integrar diferentes tecnologias, o grau de comunicação, envolvimento e comprometimento verificado entre os integrantes da organização. Os autores caracterizaram o conceito de competências essenciais (*core competences*) como: oferecer reais vantagens aos consumidores, prover acesso a diferentes mercados e ser de difícil imitação.

Fleury e Fleury (2001) explicam que “competência seria, assim, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços” e conforme os autores destacam três diferentes tipos de competências:

**1. Excelência operacional:** competição com base em custos. A oferta consiste em produtos de média qualidade, com preço mais baixo que a concorrência, além de bom atendimento.

**2. Inovação no produto:** a oferta consiste em produtos de ponta, com constante inovação.

**3. Orientada para serviços:** a oferta consiste em atender a necessidades de clientes específicos e antecipar suas necessidades.

A outra vertente de formulação da estratégia consiste na abordagem sustentada em recursos raros, entre os quais Brandão e Guimarães (2001) destacam: os financeiros, os sistemas, as marcas e as pessoas.

Harb (2001) e Nisembaum (2002) classificam competências organizacionais em dois tipos:

**1. Competências Básicas:** são os pré-requisitos que a empresa precisa ter para administrar com eficácia o negócio. Significam as condições necessárias, porém insuficientes para que a organização atinja liderança e vantagem competitiva no mercado;

**2. Competências Essenciais:** são aquelas que possuem valor percebido pelo cliente, não podem ser facilmente imitadas pelos concorrentes e contribuem para a capacidade de expansão da organização.

Segundo Dutra (2004) “a agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo”. Para Fleury e Fleury (2006) um modelo baseado em competências é, ao mesmo tempo, um sinal de progresso e uma nova fonte de desafios. Entre os desafios, destacam-se:

- A dificuldade de se relacionar competências individuais com competências organizacionais;

- O desenvolvimento de competências e a retenção dos profissionais em um ambiente instável e competitivo;
- O estabelecimento de uma cultura organizacional que possa suportar novos valores e práticas organizacionais;
- Com relação ao desenvolvimento de competências individuais, a ênfase está em agregar valor para a organização, e muito pouco é feito no sentido de conciliar os interesses de desenvolvimento dos indivíduos.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001) o desafio para as organizações está na utilização de sistemas de gestão de competências e desempenho como práticas de aprendizagem coletiva, que possam estimular as pessoas a desenvolverem coletivamente as competências e também a compartilhá-las.

As considerações de Dutra (2004) revelam que as pessoas devem usufruir de todos os recursos disponibilizados pela organização para aprender, podendo aplicar o novo conhecimento no contexto de trabalho.

Fleury e Fleury (2001) destacam que a aprendizagem na organização deve favorecer a transformação do conhecimento em competência, e logo, a transformação da aprendizagem individual em aprendizagem organizacional.

Portanto, o tema competências, aprendizagem, vantagem competitiva têm sido foco de grande interesse por pesquisadores, pois como visto é preciso desenvolver pessoas para que haja desenvolvimento organizacional. Não se trata de uma tarefa fácil de ser concretizada, nem tampouco, rápida de ser consolidada, pois, em meio ao trabalho cotidiano de muita pressão, principalmente por resultados, há de se adequar aos desafios da nova realidade do mundo dos negócios.

#### **2.4 - O Papel Gerencial: facilitador do processo estratégico e de aprendizagem**

Dentro de uma empresa, coloca Souza (2006), a harmonia existente entre os mais diversos setores é muito importante, pois se toda a empresa for capaz de se mobilizar em prol da satisfação do consumidor, trabalhando da melhor forma, e com menores custos, esta empresa tende a ter resultados muito satisfatórios.

A liderança exercida deve ser a de facilitadora do processo estratégico atrelado a busca em alcançar os objetivos organizacionais e os objetivos dos indivíduos, assimilando a compreensão do aprendizado contínuo e de relacionamento entre líderes e liderados com a



devida assimilação dos princípios defendidos na instituição. Dessa forma o papel gerencial dentro das organizações vem sofrendo ao longo dos anos modificações significativas para se adequar ao novo paradigma de gestão empresarial. Para BOOG, (1991, p. 123) “gerenciar significa realizar equilibradamente o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização”.

Como sugerido por Robbins (1998, p. 3) “o objetivo do cargo de gerente é conseguir que as coisas sejam feitas e que os resultados sejam alcançados através de outras pessoas”. Destacando quatro principais funções gerenciais:

**1) Planejamento:** definição de metas, estabelecimento de uma estratégia global para alcançar as metas, desenvolvimento de uma ampla hierarquia de planos para interagir e coordenar atividades;

**2) Organização:** determinação de quais tarefas devem ser feitas e de quem vai fazê-las, como as tarefas devem ser agrupadas, quem se reporta a quem, e que decisões devem ser tomadas;

**3) Liderança:** coordenação e condução de pessoas através da seleção de canais de comunicação eficazes, resolução de conflitos entre os membros, condução de atividades e motivação dos subordinados;

**4) Controle:** monitoramento, comparação e correção dos desempenhos.

Apesar de uma literatura um pouco mais antiga, Boog (1991), também utiliza os quatro blocos básicos citados e acrescenta com base em resultado de pesquisa, quanto à percepção dos próprios gerentes, as atividades gerenciais demandadas para o desempenho do cargo:

- Administrar recursos;
- Planejar atividades;
- Planejar o futuro;
- Assegurar atingimento de metas;
- Estruturar a sua área de trabalho;
- Obter recursos materiais, técnicos e humanos;
- Liderar uma equipe;
- Estar disponível para ouvir seu pessoal;
- Motivar subordinados;
- Propor e defender os interesses de sua área de trabalho;
- Integrar-se com outros departamentos;
- Estar atento ao que ocorre fora da empresa;
- Comunicar-se adequadamente;
- Verificar o progresso no atingimento de metas;
- Escrever relatórios;
- Despachar a “papelada” e “burocracia”;
- Tomar decisões adequadas e “em tempo”;
- Efetuar medidas corretivas (BOOG, p. 138, 1991).

Para que se chegue ao que Boog (1991) chama de “*ciclo administrativo*” que compreende as quatro funções principais de planejamento, organização, liderança e controle. É necessário que o gerente possua competências específicas, dessa forma, as empresas têm buscado para os cargos gerenciais indivíduos abertos a desenvolver novas competências e que possam compartilhar aprendizagens. As novas demandas mundiais e organizacionais criam um novo perfil gerencial, alterando também o desempenho esperado do indivíduo que ocupa o cargo de gerente.

Na visão de Boog (1991) os requisitos gerenciais necessários frente às novas demandas são:

- Saber observar, ouvir e aprender
- Aprender a ouvir as pessoas envolvidas com suas decisões;
- Encorajar a experimentação, estimulando a inovação e a criatividade nas pessoas;
- Estimular os trabalhadores a achar formas mais adequadas de executar seus deveres;
- Assegurar os recursos e a autoridade para tomar as decisões que afetam seu dia-a-dia;
- Ter uma visão larga dos negócios (ou seja, não ser um especialista estreito);
- Delegar sua autoridade em vez de dar ordens;
- Negociar com habilidade, procurando identificar potenciais e superposições de interesses antagônicos;
- Gerenciar sobre fatores e pessoas sobre os quais não tem controle ou o tem apenas de forma parcial;
- Ter capacidade de conviver com o novo e com o inesperado, onde predominam a ambigüidade e a complexidade;
- Ter habilidade de trabalhar com grupos, inclusive com formações e conhecimentos diferentes;
- Ter disposição para trabalhar duro, com energia, continuamente;
- Ter habilidade em assuntos de relações entre pessoas (o conhecimento geral é muito importante no contato interpessoal).

**Quadro 1.2** - Requisitos gerenciais para fazer frente às novas demandas  
Fonte: (BOOG, 1991, pág. 30-31).

Dessa forma, afirma BOOG (1991, p. 124) que “o gerente é quem faz a ligação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham”. Tantas competências conforme cita o **Quadro 1.2**, são exigidas para tal função por possuir atribuições que fazem interface com as diversas áreas da empresa.

A importância do cargo de gerente revela que tanto a forma de realizar o trabalho quanto os resultados produzidos são importantes, na medida em que o primeiro foca como o trabalho precisa ser feito, destacando a qualidade e o segundo descreve o que se espera em termos quantitativos, afirma Freitas (2005).

Vale destacar que quanto maior for o rol de objetivos a alcançar, maior deve ser a complexidade e a exigência na obtenção dos conhecimentos, as habilidades e as atitudes relevantes para que o profissional desempenhe sua função de maneira adequada.

Em pesquisa desenvolvida por Cymbaum (1997 *apud* RÉVILLION, 2005, p. 92) destacam-se algumas habilidades necessárias à atuação gerencial no varejo, as quais estão apresentadas no Quadro 1.3.

**Habilidade**

1. Orientação para a satisfação dos clientes
2. Trabalhar em equipe
3. Liderança
4. Comprometimento com os resultados
5. Identificação com os valores da empresa
6. Lidar com pessoas de diversos níveis sociais
7. Outros (flexibilidade, comunicação, planejamento)
8. Capacidade de negociação
9. Gosto por assumir riscos
10. Representar a empresa perante vários públicos

**Quadro 1.3** – Habilidades mais relevantes para o gerenciamento do varejo  
Fonte: Cymbaum (1997).

É preciso perceber que o mercado é muito dinâmico e para este mercado é necessário que o gestor detenha habilidades indispensáveis ao seu perfil profissional. A complexidade do cargo gerencial frente as novas demandas compreende os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, tão necessárias para este profissional no desempenho de sua função.

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo será delineada a metodologia utilizada na pesquisa. Incluem-se, nesta parte, uma apresentação da forma pela qual a pesquisa foi estruturada, considerando uma série de fatores essenciais na observação e descrição, definindo as etapas e os procedimentos e variáveis da pesquisa.

#### **3.1 - Tipo de pesquisa**

A pesquisa tem por objetivo investigar o processo de transferência de aprendizagem para o trabalho e o impacto de experiências dos gerentes para as equipes e a organização no tocante ao desempenho destas. E caracteriza-se por ser uma análise qualitativa pois segundo Godoy (1995) “não é possível compreender o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial (estrutura) dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações” (GODOY, 1995, p. 63).

Adicionalmente segundo classificação de Vergara (2005) a pesquisa se caracteriza por ser descritiva e aplicada.

È o tipo de pesquisa que se distingue pelo estudo de fatos e fenômenos físicos e humanos. De acordo com Martins (2002), na pesquisa descritiva o pesquisador tem a preocupação de observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis), sem nenhuma interferência da realidade (sem manipulá-las).

Descritiva, segundo Vergara (2005) porque investigou o objetivo proposto, identificando fatores facilitadores e dificultadores associados a transferência de aprendizagem e identificando as competências gerenciais que contribuem para o desempenho satisfatório das equipes e da organização. Aplicada porque tem como finalidade estudar o processo de transferência de aprendizagem aplicáveis ao trabalho. Quanto aos meios, segundo Vergara (2005), a pesquisa tem como base uma pesquisa de campo, como sendo uma “investigação empírica no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA 2005, p. 47).

Foram abordados aspectos relevantes e de natureza científica de análise documental para caracterização da empresa e para identificar competências gerenciais estabelecidas por

parte da organização para processos relacionados à gestão de pessoas (recrutamento, seleção e levantamentos de competências dos gerentes).

O método utilizado mediante entrevista com questões pré-estabelecidas, cujo objetivo foi - levantar dados relativos às competências gerenciais e a transferência de experiência dos gerentes, bem como da aprendizagem no tocante ao desempenho das equipes e da organização, isso com base na percepção dos gerentes.

### **3.2 – População e amostra**

A presente pesquisa foi realizada junto a um grupo de três gerentes com atuação no ramo de supermercado de vendas no varejo.

Segundo Gaskell (2002) o número de entrevistas depende da natureza do tópico, do número de diferentes ambientes que forem considerados e dos recursos disponíveis. Define como regra geral, o limite para cada pesquisador entre quinze e vinte e cinco entrevistas individuais. Baseando-se nessa quantidade por duas razões: a primeira fundamenta-se na observação de que há um número limitado de interpretações da realidade, tais interpretações não surgem unicamente das mentes dos indivíduos, mas de processos sociais. A segunda diz respeito ao tamanho do *corpus* a ser analisado. Dessa forma, o pesquisador deve ser capaz de recordar cada ambiente entrevistado, e os temas-chave de cada conversa, nessa razão o tom emocional de cada entrevista é importante na análise dos dados. O entrevistador precisa ter foco para dar às entrevistas a profundidade de análise necessária.

### **3.4. – Técnica para coleta de dados - instrumento**

Para a coleta dos dados relevantes aos objetivos da pesquisa foi elaborado roteiro de entrevista com questões abertas pertinentes às formas de aprendizagem, como as aprendizagens se traduzem no desenvolvimento de competências gerenciais, como se dá a transferência dessa aprendizagem para as equipes de trabalho, e os aspectos facilitadores e dificultadores da aprendizagem e sua transferência.

### **3.5 – Processo de coleta de dados**

A abordagem com os participantes foi realizada por convite verbal e individual por meio do setor de Recursos Humanos, no intuito de demonstrar a importância da presente pesquisa para a organização. A disponibilidade dos sujeitos da pesquisa foi por agendamento individual com a pesquisadora.

As entrevistas individuais foram realizadas com os gerentes que atuam em uma mesma rede do ramo varejista. Foi explicado ao entrevistado o objetivo e a importância da pesquisa, frisando o valor desse trabalho e a importância da colaboração de cada um. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

### **3.6 – Processo de análise de dados**

Com base nos objetivos da pesquisa e no referencial teórico abordado, foram estabelecidas previamente as seguintes categorias de análise: (1) transferência de experiência dos gerentes para a equipe e a organização; (2) transferência de aprendizagem sobre o trabalho realizado pelas equipes e os resultados alcançados; (3) possíveis fatores facilitadores e dificultadores associados à transferência de aprendizagem, (5) possíveis indicadores de aprendizagem organizacional.

## **4. RESULTADOS**

Neste capítulo são consolidados os resultados da pesquisa que foram obtidos por meio das entrevistas individuais com os gestores da organização pesquisada, bem como a caracterização da organização. Os resultados buscam demonstrar a transferência de experiência dos gerentes para as equipes e a organização, verificando os resultados alcançados, bem como os princípios para produzir, transferir e verificar a aprendizagem individual nas organizações de trabalho, analisando possíveis facilitadores e dificultadores dessa transferência. Esses resultados são analisados com base nos objetivos da pesquisa.

### **Caracterização da empresa**

A pesquisa realizada em um Supermercado, uma organização de pequeno porte, possui atualmente em torno de 160 funcionários distribuídos nas três lojas do grupo, sendo a matriz na cidade satélite do Gama e as outras duas na cidade satélite de Santa Maria e possui hoje, cerca de 30.000 clientes cadastrados.

A empresa foi criada em 19 de abril de 1988, por dois sócios que compõem desde então a diretoria da empresa. Trata-se de uma empresa familiar que segundo Padula, (1998, p. 7) “a empresa familiar, tanto micro, pequenas, quanto médias ou grandes empresas, todas em sua maioria têm ou tiveram origem na organização familiar, seja no capital para sua constituição, seja com elementos formadores de seu corpo gerencial”. Dessa forma, a participação familiar desempenhou papel fundamental na fase inicial da empresa e ao longo dos anos de evolução, até chegar à fase de mudanças na estrutura organizacional interna para manter seu crescimento.

Nesse momento de ajustes internos surgiu a necessidade de recrutar e escolher gerentes, capazes de organizar as atividades da empresa, o qual foi de extrema importância para o bom funcionamento da organização. Foram contratados profissionais com conhecimentos, habilidades e uma vasta experiência no ramo e havia a expectativa que a experiência dessas pessoas contribuiria para incrementar os resultados futuros da organização.

O papel desempenhado pelos gestores é de fundamental importância para a atuação das equipes no trabalho, contribuindo para uma contínua interação no meio operacional. Assim, o comportamento e atuação dos gerentes compreendem variáveis essenciais que

podem levar a transferência de aprendizagem através da interação do gestor com os demais membros subordinados.

Tomou-se como pressuposto que a aprendizagem da organização pode estar ligada ao comportamento dos gestores, segundo (MARCON, 2007, p. 18) “os gestores são peças-chave para fomentar a aprendizagem organizacional, pois transitam simultaneamente entre o nível estratégico e a operação, com a missão de traduzir as metas globais em metas operacionais”.

Acredita-se ainda que os profissionais contratados, que tiveram uma vasta formação em outra grande empresa multinacional, precisaram adaptar-se à nova realidade e necessidade da organização e transferir seus conhecimentos.

A empresa tem como foco segundo as políticas e diretrizes que norteiam as regras da empresa “Crenças: no cliente como objetivo maior de todos os nossos esforços; nos colaboradores que constituem nosso único recurso vivo e principal fator de sucesso da empresa e na qualidade como compromisso de todos e o nosso desafio permanente.”

A empresa ao selecionar gerentes toma certas medidas como foco nas habilidades e conhecimentos já adquiridos, considerados como competências básicas, tendo em vista, que, trabalha em um setor muito dinâmico, que precisa constantemente investir em serviços para obter diferenças competitivas, podendo ser destacadas algumas características importantes inerentes à atividade exercida como gerente: a iniciativa, a liderança e a flexibilidade.

Ressaltando que a partir da contratação desses profissionais houve alteração/mudança de inúmeras características e/ou resultados, porém não se sabe ao certo como o processo ocorreu, portanto, se justifica a realização da pesquisa.

Apresentamos a análise das respostas apresentadas pelos gerentes entrevistados e com base em suas declarações a descrição. As mudanças relatadas por parte dos entrevistados dizem respeito a:

- Mais comunicação e transparência,
- Conhecimento do que ocorre na empresa,
- Pontualidade,
- Integração da equipe,
- Mudança de layout dos produtos e
- Implementação de processos



De acordo com os gerentes as mudanças puderam conscientizar a equipe quanto ao bom comportamento, pontualidade e melhorias na comunicação, a partir de orientações em reuniões diárias.

A experiência foi identificada como elemento chave para que as mudanças ocorressem na organização pesquisada uma vez que quando perguntados que competências detinham antes do ingresso na organização, e quais foram importantes para que essas mudanças ocorressem, os gerentes colocam com maior frequência a experiência adquirida no decorrer dos anos de profissão, o conhecimento, a liderança e o suporte como necessário para o desempenho da função e para que as mudanças supracitadas anteriormente ocorressem na organização.

... ( ) eu sou um **líder** capaz de fazer acontecer, trabalhei muitos anos em uma multinacional até o dia em que eu fui um resultado para ela. O dia em que eu deixei de atingir esse resultado eu não servi mais pra ela e fui desligado da empresa. Mas tive a oportunidade durante os 15 anos que passei lá dentro de aprender inúmeras coisas, a experiência de trabalhar com os estrangeiros foi muito boa, eles te cobram, mas também te dão todo o **suporte** necessário pra você desempenhar o seu papel, quando os brasileiros tomaram conta da gestão da empresa tudo mudou, muita coisa se perdeu. Mas a minha **experiência**, todo o meu **aprendizado** foi válido e é válido hoje prá desempenhar o meu trabalho dentro da empresa que estou hoje...

... ( ) o **conhecimento** de 20 anos na área de atuação e a minha mudança ocorreu face ao novo desafio que me fora proposto. O que mais me saltou à vista foi a oportunidade de reengenharia dos processos e adaptando-os a nova realidade....

... ( ) eu trabalhei numa grande empresa multinacional, era uma empresa muito boa pra se trabalhar, aprendi muita coisa boa, a minha **experiência** lá foi determinante para meu **conhecimento** em tudo que eu sei fazer hoje. Então essas experiências, esse aprendizado que tive contribuíram nas mudanças e elas foram acontecendo dia a dia, eu **procurei passar** aos funcionários o quanto eles tem potencial pra exercer as tarefas, e que não tivessem medo de errar e nem vergonha de perguntar, quando não soubesse...

Quando questionados a respeito da crença relativa às competências terem passado a fazer parte da capacitação dos outros empregados e se sim, como isso havia ocorrido, os gerentes proferiram a narrativa que segue, em que as competências “orientação” e “supervisão” juntam-se para dar maior significado às competências justificadas no referencial teórico adotado.

... ( ) sim, a tendência quando você chega numa empresa é fazer as coisas ao seu modo, do jeito melhor que você **aprendeu**, então meus colaboradores aprendem muito comigo, eu **oriento**, **supervisiono** o trabalho para que seja feito correto, da melhor forma...

... ( ) sim. Na forma de tratar o cliente, na organização e limpeza da loja no geral em todos os setores todos de alguma forma **aprenderam** algo e aplicam hoje...

... ( ) sim, no momento que um fazia uma atividade que antes não realiza, os outros viram que também poderiam fazer e foi contagiando o restante do grupo de forma que hoje um trabalha no setor do outro...

Por se tratar de um mercado em constante mudança, principalmente no campo estratégico da empresa, o varejo conta com a experiência e conhecimento dos gestores, além da inovação nos planos de ação para dar maior resultado, conforme explicita o trecho da narrativa que se segue a respeito das contribuições de sua atuação para a empresa pesquisada.

... ( ) eu contribuo com a minha **experiência**, com a minha **dedicação** no dia-a-dia...

... ( ) é a busca constante das aplicações das mudanças até aqui propostas e a **inovação** dos processos e **resultados**. Na loja, uma nova visão de produto aliado à procura, diminuição dos estoques voltada ao aumento da venda. No departamento comercial a criação de agendamento para os fornecedores, quebrando paradigma de atender de acordo com a procura dos mesmos, fato que alguns ainda insistem para permanecer no que era e outros se adaptarem a nova realidade da empresa aprovando o sistema...

... ( ) os **conhecimentos**, a **disposição** para execução dos trabalhos e a minha **disponibilidade**...

Dentre as fontes de transferência de aprendizagem mencionadas pelos entrevistados, destacam-se as que contribuem para um melhor desempenho das equipes, destacando a troca de conhecimento, treinamento, aprendizagem por meio da observação, da orientação do gerente. As formas pelas quais os colaboradores da empresa pesquisada aprendem e adquirem competências para aplicá-las no trabalho são ilustradas com as narrativas a seguir:

... ( ) sim, eu acho que tudo que fazemos, que sabemos pode ser ensinado, transmitido, aprendido por outras pessoas, então tudo aqui dentro é uma **troca**, a todo instante, eu aprendo com os meus colaboradores eles **aprendem** comigo, uns com os outros no dia-a-dia mesmo com a interação, com os **treinamentos** também né...

... ( ) sim, através dos **treinamentos** com os funcionários, com a **rotina** no dia-a-dia, tipo um faz algo de um **jeito diferente** o outro observa acha interessante o modo como está sendo feito porque é mais produtivo, melhor e acaba implementando pra ele...

... ( ) sim, temos a capacidade de assimilar e fazer novas coisas, fazer o que fazíamos antes mas de **forma diferente**, corretamente, né... e assim um vai passando para o outro...

Questionados a respeito da percepção de situações em que aprendizagens anteriores dificultaram na adaptação de propostas de novas determinações gerenciais, foram enfatizadas as seguintes declarações:

... ( ) sim, quando a pessoa pensa que sabe tudo né, que nada mais pode aprender, isso acaba dificultando o nosso **trabalho** porque sempre tem um **jeito novo** de implementar as coisas...

... ( ) sim, quando há uma recusa por parte dos encarregados imediatos, não executam e não aceitam as mudanças. Na loja tive vários funcionários que entravam e saiam de acordo com a sua escala, criando seu próprio horário, não agindo conforme determinado por mim tive que tomar providências mais severas com punições. Tive algumas rejeições nesse sentido e pra isso tive que tomar essas medidas mais drásticas como demissões, em alguns casos a **aprendizagem** anterior com o outro gerente dificultou na minha adaptação, até porque eu tinha **idéias novas** e queria implementá-las e não era aceito...

... ( ) sim, as pessoas **aprendem** de uma forma e não se esforçam a aprender o diferente a fazer de forma como você está orientando daí o teu colaborador passa a colocar dificuldade, não se esforça em querer fazer, vai desmotivando e começa a colocar obstáculos em tudo que vai fazer, no que você pede...

Questionados a respeito das vantagens e desvantagens da transferência de um profissional de local de trabalho, os entrevistados enfatizaram a troca de conhecimento, novos conhecimentos, novos desafios e inovação como propulsores de vantagem. Como desvantagens, citam uma possível não adaptação do indivíduo à nova função, cargo ou setor e o preparo do indivíduo para exercer a nova atividade, como é possível aprender das narrativas:

... ( ) olha a vantagem é a **troca de conhecimento**, de obter **novos conhecimentos** também, a troca de figurinha profissional né. E a desvantagem é porque é algo novo, por mais que seja a mesma função que você vai desempenhar, você já conhece, mas a organização, as pessoas são diferentes né, então tem a questão da **adaptação** na empresa, com as pessoas, com o novo local...

... ( ) a vantagem é a **inovação** e a descoberta de talentos atuante em várias áreas e a desvantagem é a não **adaptação** do mesmo a nova **oportunidade**, mas não devemos olhar negativamente a tentativa da transferência...

... ( ) as vantagens seria nos **novos desafios**, passar os **conhecimentos** que tem para a nova equipe e o melhor que pra mim é conhecer novas pessoas e trocar novas idéias.

Já as desvantagens é se o novo profissional está **preparado** para assumir o cargo, tomar cautela para que não ocorra prejuízo na empresa, é isso...

Indagados quanto ao desejo de trazer algum empregado da organização anterior para fazer parte da empresa atual e os motivos para isso foram obtidos os seguintes relatos:

... ( ) **sim** o mercado é muito dinâmico, nós precisamos **agregar conhecimento, pessoas com a capacitação** necessária, eu fiz isso, trouxe alguns colaboradores pra trabalhar comigo, isso **facilita no trabalho**, porque eu já conheço o trabalho dele, conheço a pessoa né isso facilita muito.

... ( ) **sim**, e fiz isso quando vim para este grupo atual. Porque através deste funcionário que eu formei em outra organização **eu formo** outros para **facilitar**, ajudar na implementação dos novos processos...

... ( ) **Não!** Eu tenho uma ótima equipe estou satisfeito. Quando cheguei a esta loja ela não tinha gerente então tive a oportunidade de organizar tudo, de aprender muito com a equipe que hoje está comigo e também passo muito do meu conhecimento pra eles, por isso eu não vejo a necessidade, pelo menos ainda não tive essa necessidade de trazer outras pessoas do meu antigo trabalho e não é porque eu não queira, realmente ainda não tive a necessidade...

Dentre os possíveis indicadores de aprendizagem organizacional destacam-se: a comunicação, escolaridade, flexibilidade, a disponibilidade, o querer aprender e saber ouvir como elementos chave facilitadores da aprendizagem no trabalho como ilustram as narrativas a seguir:

... ( ) acho que a pessoa primeiramente tem que estar **aberta a querer aprender** e no mais a **comunicação** é importante, o **grau de escolaridade**, a **disponibilidade** é isso...

... ( ) o **grau de escolaridade**, **gostar do que faz**, estar atento as mudanças e ser **flexível** nos processos...

... ( ) ser um bom **observador**, **saber ouvir** bem, ter bastante facilidade de **comunicação**, tem vários outros, mas estes eu tenho como essenciais...

Quanto aos possíveis fatores dificultadores associados à transferência de aprendizagem, os entrevistados relatam os fatores mais citados como dificultadores de aprendizagem associados ao trabalho: desmotivação, baixo grau de escolaridade, acomodação e indisciplina.

... ( ) olha quando o colaborador não está **motivado**, quando ele não tem disponibilidade, quando está **acomodado** e quando ele realmente não quer fazer as coisas, não tem interesse mesmo.

...( ) o **baixo grau de escolaridade**, não inovar, **falta de agilidade** nos processos, **falta de planejamento**, não saber ouvir e não ser flexível as mudanças...

... ( ) a **indisciplina**, falta de comunicação, achar que sabe mais que os outros.

Quando indagados a respeito de dificuldades ou facilidades enfrentadas para quando um funcionário é transferido de local de trabalho ou de equipe usar suas experiências anteriores os entrevistados relataram fatores ligados a novos conhecimentos como aspecto facilitador e a necessidade de adaptação como um dificultador, como citam os relatos a seguir:

... ( ) olha o dificultador pode ser até um problema de locomoção, se vai ficar muito longe da casa dele, isso pode deixá-lo mais cansado **desmotivado**, vai ficar mais tempo longe da família, a organização, a equipe é diferente, isso pode dificultar ele não se adaptar né.. agora uma facilidade seria a **transmissão do que você aprendeu**, do que você sabe pra aquela nova unidade, novos contatos, **novos conhecimentos** poderão ser adquiridos...

... ( ) acredito que este funcionário já tenha tido uma análise de desempenho e já tenha passado por outros processos de avaliação antes desta tomada de decisão por parte da gerência, mas hoje temos uma série de recursos para detectar se dará ou não certa esta mudança. Agora um fator de dificuldade poderia ser a **adaptação** a nova organização ou equipe, adaptação no sentido de estrutura, de recursos oferecidos pra que se desempenhe a função. E um fator de facilidade é o **conhecimento**, as **experiências** já vivenciadas na área, na sua função...

... ( ) eu acho que o novo local em que a pessoa vai trabalhar pode ser uma dificuldade e ao mesmo tempo uma facilidade. Dificuldade, porque a empresa pode não te dar **suporte** necessário pra você desempenhar o seu papel e dependendo da atividade que for executar você deve ter uma **experiência** senão também pode ser um dificultador, é isso.

Quando perguntado se havia adotado alguma estratégia de adaptação que gerou novas aprendizagens na organização como exemplos: novos serviços, melhorias, normas, treinamentos, contratações etc. as respostas relatam os vários serviços implantados pelos gerentes entrevistados, entre eles: implantação de auditoria, reuniões diárias, layoutização de loja, entre outros citados nos relatos abaixo:

... ( ) **sim**, na **implantação da auditoria de preço, reuniões diárias**, nas normas, no serviço de melhoria no **atendimento ao cliente**, e estamos trabalhando pra melhorar a cada dia.

... ( ) **sim** em novas **contratações**, em serviços oferecidos para os clientes, em novos **treinamentos para os funcionários**, também mudei a **layoutização da loja** em alguns setores...

... ( ) **sim**, o meu trabalho foi mais de **orientação** para o bom **atendimento** e isso foi fundamental para eu desenvolver melhor os trabalhos...

Adicionalmente os gerentes relataram:

... ( ) eu estou aqui nesta empresa há quase 1 ano e já vejo alguns resultados, nós precisamos melhorar muito mais mas, isso é um processo lento, eu que vim de uma multinacional, **estava acostumado com outro estilo de liderança e aqui como é uma empresa familiar, eu tenho algumas dificuldades, como por exemplo na tomada de decisão ela acontece de**

**forma mais lenta, tenho que pedir permissão pra tudo que vou fazer, então os processos tendem a demorar mais e vejo que a agilidade nesse setor ela é primordial é isso...**

... ( ) acho que as empresas – falo no geral, por todas que já passei- ainda pecam em muitas vezes não ouvir seus funcionários, em valorizar as novas idéias deles, nas sugestões e **o ramo do varejo, do comércio é muito dinâmico e precisa sempre inovar e para isso nós precisamos de novas idéias...**

... ( ) **os resultados do meu trabalho junto a minha equipe são muito positivos** e eu estou satisfeito em poder contribuir com o meu conhecimento para o crescimento da empresa porque eu sei que a minha equipe também cresce junto...

Verificou-se pelos relatos que as principais fontes de aprendizagem incluem equipes de trabalho e convívio com superiores. Quanto às formas, os indivíduos aprendem por observação erro/acerto, experiências contadas por outros, trajetória profissional em cargos diferentes e treinamento explícito.

## 4. DISCUSSÃO

Neste capítulo é realizada uma comparação entre os resultados e a literatura relativa aos temas. Busca-se destacar as expectativas e preocupações experimentadas quando os participantes do estudo foram designados para ocupar a posição de gerente de supermercado de varejo. A posição de cada gerente no âmbito do estudo é caracterizada como aquela que agrega a responsabilidade tanto pelos negócios, quanto pelo gerenciamento de pessoas, quanto ao nível de suas aprendizagens. Foram identificadas e analisadas quais competências os sujeitos entendem como necessárias para o exercício da função, quais aprenderam e em que momento (antes ou após tornarem-se gerentes da atual instituição), assim como, as fontes e formas de aprendizagem mencionadas nas entrevistas.

As análises mostraram que o fator experiência, foi um dos principais indicadores citados como decorrentes de suas competências adquiridas para a atuação profissional dos gerentes na mudança organizacional da empresa pesquisada. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997):

A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia ‘organizacionalmente’ o conhecimento criado pelos indivíduos e os cristaliza no nível do grupo através do diálogo, de discussões, do compartilhamento de experiências ou da observação. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 280).

Segundo Swieringa e Wierdsma (1995) as mudanças de comportamento organizacional atingem os *insights*, alterando a compreensão de como dirigir a empresa, de como conseguir a cooperação entre as pessoas para produzir resultados.

O gerenciamento e liderança se baseia principalmente em motivar pessoas a agir, a se comportar e a assumir desafios de acordo com o que o gestor espera deles, para que coloquem toda sua energia e motivação na missão a estes designados.

É certo que uma liderança para ser eficaz exige comportamento, habilidades e atitudes específicas. Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004) estudos conduz a uma linha que os comportamentos, habilidades e atitudes necessárias ao líder para ser eficaz, podem ser adquiridos através de desenvolvimento gerencial (TD&E) e experiência no trabalho.

A tomada de decisão mencionada por um dos gerente pode fazer toda diferença para o domínio e autonomia. Outro gerente ressalta o fato de saber valorizar os conhecimentos dos funcionários da organização, para contribuir no crescimento do trabalho em equipe. Como ressalta Marcon (2007) “os gestores são peças-chave para fomentar a aprendizagem

organizacional, pois transitam simultaneamente entre o nível estratégico e a operação, com a missão de traduzir as metas globais em metas operacionais” (MARCON, 2007, p. 18).

A psicologia instrucional conforme enfatiza Zanelli (2004) aborda a importância de certas condições internas ao indivíduo que consideram necessárias à aprendizagem, e a prontidão para aprender. Segundo essa abordagem os aprendizes devem dominar os pré-requisitos, sem os quais não seria possível aprender o que é complexo. Embora no nível de domínio, habilidades os trabalhadores podem não apresentar diferenças no rendimento, mas o que os difere são as características pessoais: idade, motivação, gênero, história pessoal e profissional, escolaridade, etc. Neste caso constata-se que a escolaridade é um destes fatores que mais influenciará na motivação para aprender. A motivação para o aprender pode ser definida como uma direção, o esforço, a intensidade e a persistência do engajamento dos indivíduos em atividades voltadas para a aprendizagem.

Levando-se em conta que segundo Pantoja e Borges-Andrade (2004):

os indivíduos em seu trabalho podem aprender: por exemplo, por meio das conseqüências organizacionais resultantes de seus comportamentos; observando as conseqüências dos comportamentos dos demais membros de sua equipe; ouvindo histórias de seus companheiros mais antigos; ou recebendo instruções de seus supervisores ou de outras pessoas designadas pela organização. (Pantoja e Borges-Andrade, p. 118, 2004).

A rapidez das mudanças ocorridas no mundo do trabalho e as constantes inovações tecnológicas tornam necessárias a aprendizagem rápida e eficaz, a constante aquisição, retenção e transferência de aprendizagem. Por outro lado as organizações exigem do trabalhador um conjunto de ações educacionais contínuas e variadas a serem desenvolvidas.

Quem dedica sua profissão aos indivíduos que trabalham e às organizações em que atuam precisa compreender os mencionados conceitos, para poder apoiar as pessoas em seu desenvolvimento. Mas isso não será suficiente. No passado, a maioria dos profissionais que mais se interessavam por tais processos esteve tradicionalmente operando em função ligada à educação e ao treinamento. Contudo o cenário atual está mudando bastante, com a importância que se passou a dar à aquisição, à manutenção e a transferência do conhecimento como ferramenta estratégica e de sustentabilidade das organizações e como instrumento de empregabilidade para os trabalhadores. (ZANELLI, 2004, p. 237).

Há indivíduos que são claramente competitivos, focados em resultados, social e profissionalmente agressivos, no sentido de demonstrarem garra, determinação, independência, enfim, indivíduos cuja maior característica é a dominância sobre os outros, têm potencial para o desbravamento e a aventura muito grande. Segundo (ARGYRIS;



SCHON, 1996) a importância da gerência para o processo de aprendizagem, fica clara ao demonstrar o potencial que o comportamento gerencial exerce na implantação e manutenção de mecanismos de aprendizagem, bem como no desenvolvimento e consolidação de uma cultura alinhada com essência do aprender: a experiência, isto é, fazer, errar e corrigir o comportamento.

Identificar e selecionar competências gerenciais, e trabalhar com práticas voltadas ao desenvolvimento dessas competências decorre de um processo bastante complexo que exige tanto do indivíduo quanto da organização, visando alcançar as melhores práticas em gestão e desenvolvimento.

Assim, realização de pesquisas sobre a aprendizagem de forma longitudinal poderá revelar informações importantes para a compreensão desse processo ao longo do tempo, como, por exemplo, os efeitos de processos de mudança, de reestruturação organizacional, impactos da aprendizagem nos resultados financeiros, no desempenho no trabalho, entre outras perspectivas.

Com essas considerações, espera-se que o presente estudo tenha proporcionado conhecimento teórico/prático acerca da realidade observada e propiciando a busca por novas linhas de investigação acerca do tema.

Segundo Souza *et al.* (2005), o mercado globalizado e altamente competitivo impõe o alcance de metas cada vez mais difíceis para atender, com eficácia, às necessidades de clientes, fornecedores, *stakeholders* etc. Este contexto também força a redução das equipes e do tempo de execução das tarefas, convertendo formas tradicionais de gestão do negócio em ineficazes para sobressair na economia global.

Diante deste cenário, a grande façanha tem sido a tentativa de alinhar o desempenho humano ao organizacional. Sabe-se que a gestão do desempenho humano não encontra terreno fértil em estruturas verticalizadas e burocráticas, sendo regulado, então, pela relação gerente/colaborador, na medida em que há o comprometimento de todos com o negócio.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou como objetivo compreender o exercício da função gerencial por meio de sua experiência. A investigação teve como sujeitos participantes três gerentes. Conforme mostramos nos 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 comunicação.

Os gerentes tendem a identificar a transferência de aprendizagem como sendo uma ação que pode trazer como principal vantagem competitividade o comprometimento com a inovação e a criatividade, na busca de alternativas para apresentação de resultados ao trabalho em equipe.

Por fim, a partir de estudos anteriores esta análise, pressupõe que deve haver um modelo de orientação para o desenvolvimento gerencial, visando atender a expectativas de formar pessoas capacitadas para uma dinâmica complexa e altamente competitiva, onde os resultados alcançados revelam que o perfil gerencial desejável pelas organizações está cada vez mais voltado para competências de administrar.

Algumas limitações foram encontradas com relação a aprendizagem e sua transferência para o trabalho, a começar pelo próprio conceito que vem despertando inúmeros questionamentos por parte de pesquisadores da área.

No que se refere a população e a amostra de participantes, pode-se destacar como limitação deste trabalho a não inclusão dos subordinados dos gestores entrevistados.

Outra limitação do estudo deve-se ao fato de a pesquisa ter sido realizada somente em lojas de supermercado e de um mesmo grupo.

Segue recomendações para estudos futuros de investigações a respeito do tema: (1) pesquisas que considerem o processo de aprendizagem organizacional sob a perspectiva dos gerentes intermediários, incluindo na população e amostra de participantes os profissionais do nível operacional; (2) estudos que considerem processos de aprendizagem e mudança organizacional; (3) estudos com foco nos processos de transferência de aprendizagem que ocorrem em grupos de trabalho do mesmo ramo.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. **Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho**. In: ZANELLI, J.C. BORGES-ANDRADE, J. BASTOS, A.V. (Org). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ANTONACOPOULOU, E. **Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem**: O caso de três grandes bancos varejistas. In: SMITH-EASTERBY, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. (Coord.) Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

ARGYRIS, C. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender**. In: Aprendizagem Organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **Organizational Learning II: theory, method, and practice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.

BITENCOURT, C. C.; AZEVEDO, D. **O Futuro da Aprendizagem Organizacional: Possibilidades e Desafio**. Edição Especial Minas Gerais, vol. 46, 2006.

BITENCOURT, C. **A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores**. In: RUAS, R; ANTONELLO, C; BOFF, L. H. (Org). Aprendizagem Organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão do Desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE**, v.41, n. 1, jan./mar. 2001.

BOOG, G. G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DUTRA, J. (Org). **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M.T.L; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. *In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry*. International Journal of Human Resources Management, v. 17, nº 1, jan/2006.

FREITAS, I. A. **A Avaliação de Desempenho é um Instrumento Adequado para Medir Impacto de Treinamento?** Trabalho apresentado ao XXIX ENANPAD, Brasília, 2005. CDROM.

GASKELL, G. **Entrevistas individuais e grupais**. In: BAUER, M.; W; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Cap. 3. Petrópolis: Vozes, 2002.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, Mar./Abr. 1995.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, Mai./Jun. 1995.

\_\_\_\_\_. **A Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 4, Jul./Ago. 1995.

GOMES, J. F. **A terceira competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

GUIMARÃES, T. A. BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. **Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações**. In: ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. MOURÃO, L. Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2006.

HARB, A. G. **A determinação das competências essenciais, no setor supermercadista da cidade de Manaus, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

LOIOLA, E. NÉRIS, J. S.; BASTOS, A.V. B. **Aprendizagem em Organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCON, C. E. **Competências Gerenciais e suas contribuições no processo de aprendizagem organizacional: um estudo empírico em empresa do setor de telecomunicações brasileiro**. 2007. 106 f. Tese. (Mestrado em Administração). Departamento de Administração. Universidade de Brasília, Brasília. 2007.

MARTINS, Jaqueline Pinto; SANTOS, Gilberto Pinheiro dos. **Metodologia da pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: Grupo Palestra, 2002/2003.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia** - um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, L. V; SILVA, M. A; CUNHA, C. **A dinâmica da aprendizagem gerencial em um hospital**. RAE-eletrônica, v.3, n.2, Art. 18, jul./dez. 2004.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

ODERICH, C. **Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento**. In: RUAS, R; ANTONELLO, C; BOFF, L. H. (Org.). **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PADULA, A. D. **Empresa Familiar**. Porto Alegre: SEBRAE, 1998

PANTOJA, M. J. BORGES-ANDRADE, J. E. **Contribuições Teóricas e Metodológicas da Abordagem Multinível para o Estudo da Aprendizagem e sua Transferência nas Organizações**. RAC, v. 8, n. 4, Out./Dez. 2004: 115-138.

PARIS, S. G, Lipson, M. Y, & WIXSON, K. K. (1993). *Becoming a strategic reader. Contemporary Educational Psychology*.

PETERS; T. J. WATERMAN, R. H. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Nova Iorque: Harper and Row, 1982.

PRAHALAD, C; HAMMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RUAS, R. L. **Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R; ANTONELLO, C; BOFF, L. H. (Org). **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RÉVILLION, A. S. P. **Inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura do varejo brasileiro e seu impacto no desempenho empresarial**. Porto Alegre, 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de Estágio e pesquisa em Administração: Guia para estágio e trabalhos de conclusão de curso**. Dissertação e estudo de caso. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999

ROBBINS, Stephen P. **O que é comportamento organizacional?** In: Comportamento Organizacional. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. cap. 1.

ROCHA, J. V. da. **Fundamentos de vendas e varejo.** Rio de Janeiro: Editora Rio, 2005.

RODRIGUEZ, Edson. **Conseguindo resultados através de Pessoas.** O sucesso depende dos outros. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SOUZA, J. G. **Trabalho em Equipe.** Artigo da Associação Brasileira de Recursos Humanos. Sistema Nacional ABRH. Net, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em <<http://www.abrhrj.org.br/typo/index.php?id=154>>. Acesso em: 28 nov. 2007.

SOUZA, V. L. et al. **Gestão de Desempenho.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SWIERINGA, J; WIERDSMA, A. **La organización que aprende.** Wilmington: Addison-Wesley, 1995.

VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ZANELLI, José Carlos. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil/organizado por José Carlos Zanelli, Jairo Eduardo Borges-Andrade e Antonio Virgílio Bittencourt Bastos.** – Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência.** São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **O modelo da competência.** São Paulo: SENAC, 2003.

## APÊNDICE

### **GERENTE: LOJA 1; LOJA 2 e LOJA 3 - ROTEIRO DE PESQUISA (ENTREVISTA)**

A presente pesquisa tem como objetivo investigar o processo de transferência de aprendizagem para o trabalho e o impacto da transferência de experiências dos gerentes para as equipes e a organização no tocante ao desempenho destas.

- 1. Quais mudanças ocorreram a partir do seu ingresso na organização, decorrentes da sua atuação profissional?**
  
- 2. Que competências o Senhor (a) detinha antes de seu ingresso aqui na organização, e quais foram importantes para que essas mudanças ocorressem?**
  
- 3. O Senhor acredita que essas competências passaram a fazer parte da capacitação dos outros empregados? Se sim, como isso ocorreu?**
  
- 4. Quais as contribuições de sua atuação para esta empresa?**
  
- 5. O Senhor acredita que as competências que um empregado detém podem ser assimiladas por outros empregados? Se sim, como ocorre?**
  
- 6. Identifique alguns fatores facilitadores da aprendizagem no trabalho.**
  
- 7. Identifique fatores dificultadores de aprendizagem associados ao trabalho.**
  
- 8. Quais as vantagens e desvantagens, da transferência de um profissional de local de trabalho?**
  
- 9. No ponto de vista da gerência se um funcionário for transferido de local de trabalho ou de equipe que fator determinará se ele terá dificuldade ou facilidade em usar suas experiências anteriores?**

**10. O senhor gostaria de trazer algum empregado da organização em que trabalhava anteriormente para fazer parte dessa empresa atual? Se sim. Por quê?**

**11. O senhor já percebeu situações em que aprendizagens anteriores dificultam na adaptação de propostas de novas determinações gerenciais? Quando? Como dificultam? Dê exemplos.**

**12. O senhor adotou alguma estratégia de adaptação que gerou novas aprendizagens na organização?(ex: novos serviços, melhorias, normas, treinamentos, contratações etc).**

**13. Que fato não mencionado na pesquisa gostaria de ressaltar?**