



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

FLAVIA LUCENA DE AMORIM

**IDENTIFICAÇÃO DOS MEIOS INFORMAIS DE  
APRENDIZAGEM ADOTADOS NO DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

Brasília – DF

2011

FLAVIA LUCENA DE AMORIM

**IDENTIFICAÇÃO DOS MEIOS INFORMAIS DE  
APRENDIZAGEM ADOTADOS NO DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Pedro  
Paulo Murce Meneses

Brasília – DF

2011

Amorim, Flávia Lucena de.

Identificação dos meios informais de aprendizagem adotados no desenvolvimento de competências gerenciais / Flávia Lucena de Amorim – Brasília, 2011.

78 f. : il.

Monografia (Bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses, Departamento de Administração.

1. Formação gerencial. 2. Aprendizagem formal.  
3. Aprendizagem informal. 4. Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas

FLAVIA LUCENA DE AMORIM

**IDENTIFICAÇÃO DOS MEIOS INFORMAIS DE  
APRENDIZAGEM ADOTADOS NO DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**Flávia Lucena de Amorim**

Doutor, Pedro Paulo Murce Meneses  
Professor-Orientador

Mestre, Rodrigo Rezende Ferreira,  
Professor-Examinador

Titulação, nome completo  
Professor-Examinador

Brasília, 23 de novembro de 2011

Aos meus pais, que foram os responsáveis pela minha formação como pessoa e que possibilitaram a minha formação profissional, não medindo esforços para que isso fosse possível.  
Ao meu irmão, um dos meus maiores exemplos de vida e motivo de orgulho.

## AGRADECIMENTOS

Aos participantes da pesquisa, pela disponibilidade de tempo e prontidão em atender ao convite, mesmo diante das suas diversas demandas.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses, pela dedicação e grande apoio dado ao longo da realização deste estudo.

Aos amigos feitos ao longo do curso e da atuação na AD&M Consultoria Empresarial, por terem contribuído para a minha formação e terem feito parte dos grandes momentos vividos durante os 4 anos e meio de graduação.

Aos meus pais, pela compreensão, apoio e amor incondicionais ao longo de todo o meu período de graduação e, não diferente, durante a realização deste trabalho,

Às amigas Nolah Lima, Carolina Correa, Liliane Sant'anna e Patrícia Carvalho que não só foram apoio fundamental para a realização deste trabalho, mas como têm feito toda a diferença desde o momento que passaram a fazer parte da minha vida.

Ao Fabio Côrte, pelo bom humor, apoio e companheirismo, fazendo esse desafio parecer mais simples e me ajudando a confiar em mim.

## RESUMO

O presente estudo buscou descrever as alternativas encontradas por indivíduos que ocupam cargos gerenciais para a promoção do desenvolvimento das competências necessárias para o desempenho de sua função, tendo em vista as falhas apontadas no desenvolvimento dessas competências nas tradicionais ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação. A pesquisa caracterizou-se como pesquisa de levantamento, sendo realizada em uma empresa de bebidas de grande porte, em que foram consultados 7 gerentes e 1 representante da área de Recursos Humanos. Foi realizado um levantamento de opiniões concretizado por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com os integrantes da amostra, a fim de verificar o emprego das alternativas informais de aprendizagem levantadas, e a efetividade dessas no desenvolvimento gerencial.

Constatou-se, por meio da análise de conteúdo, que são diversos os meios informais de aprendizagem utilizados pelos gestores, sendo eles: aprendizagem por novos desafios no trabalho, aprendizagem por consequência do próprio comportamento e das experiências vividas, aprendizagem por interação entre sujeitos, aprendizagem por interação com demais fatores componentes do ambiente de trabalho, conhecer novos lugares, interação com diferentes grupos de pessoas e prática de esportes. Todos os meios informais de aprendizagem identificados foram percebidos pelos gestores participantes do estudo como efetivos no desenvolvimento de competências gerenciais, percepção essa compartilhada pela área de Recursos Humanos da Organização.

O estudo contribuiu na busca por encontrar meios de aprendizagem alternativos aos formais que promovam o desenvolvimento de competências gerenciais, bem como para a produção acadêmica sobre o tema.

Palavras-chave: Formação gerencial, aprendizagem formal, aprendizagem informal, treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	Contextualização.....	9
1.2	Formulação do problema .....	10
1.3	Objetivo Geral .....	11
1.4	Objetivos Específicos.....	11
1.5	Justificativa .....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1	Impacto das Mudanças do Século XXI nas Exigências Organizacionais ....	13
2.2	Competências e suas diversas abordagens .....	15
2.3	O papel da aprendizagem no desenvolvimento de competências .....	18
2.3.1	Modelos e dimensões da aprendizagem .....	19
2.3.2	Aprendizagem formal e informal: características e limitações .....	21
2.3.3	Alternativas para a formação gerencial .....	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	26
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	26
3.2	Caracterização da organização, setor ou área .....	27
3.3	População e amostra .....	27
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	28
3.4.1	Roteiro de entrevista.....	29
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	31
4.1	Competências Gerenciais .....	31
4.1.1	Aspectos técnicos.....	32
4.1.2	Aspectos comportamentais .....	36
4.1.3	Relevância dos aspectos técnicos e comportamentais .....	41
4.2	Meios de aprendizagem.....	42
4.2.1	Meios formais de aprendizagem.....	43
4.2.2	Efetividade dos meios formais de aprendizagem .....	54
4.2.3	Meios informais de aprendizagem .....	57
4.2.4	Efetividade dos meios informais de aprendizagem.....	67
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	69
	REFERÊNCIAS.....	72
	APÊNDICES.....	74
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista aplicado com os Gestores .....	74

Apêndice B – Roteiro de Entrevista aplicado com a área de Recursos Humanos ....76

# 1 INTRODUÇÃO

A necessidade das empresas por profissionais qualificados cresce em ritmo acelerado, uma das maneiras que a empresa pode ter de se diferenciar é por meio do desempenho de seus funcionários. O gerente ganha destaque nesse cenário, passando a desempenhar um papel em que ele não só é o responsável por dar as diretrizes a serem seguidas, mas também por garantir que os resultados sejam gerados por meio das pessoas, e em promover o desenvolvimento de tais pessoas. Com esse papel crucial para o sucesso da organização ocupado pelo gerente, aumenta-se a demanda pelo desenvolvimento de competências gerenciais. Os tópicos a seguir entrarão mais a fundo no contexto em que está desenhado esse desafio para as áreas de recursos humanos das organizações.

## 1.1 Contextualização

A rapidez das mudanças às quais as organizações estão expostas gera implicações como a necessidade de explorar vantagens competitivas, para as quais as pessoas se mostram uma rica fonte.

Com a exigência de profissionais multidisciplinares, que não só demonstrem conhecimento técnico necessário para a execução de sua função, mas também comportamento adequado, faz-se necessário o investimento no desenvolvimento dos profissionais na própria organização. Tendo em vista ainda o atual contexto econômico nacional que tem levado ao acelerado crescimento e desenvolvimento das organizações, é crescente a necessidade por profissionais capacitados, que possuam características de liderança desenvolvidas e estejam aptos a ocupar as vagas gerenciais que surgem com o crescimento das empresas. Como em toda mudança, o papel dos líderes da organização é fundamental para o sucesso da implementação de um novo processo, e, segundo Hersey e Blanchard (1982), um grande diferencial em organizações bem sucedidas é a liderança dinâmica e eficiente. Com os investimentos voltados aos processos de aprendizagem organizacional, os gerentes se vêem diante da necessidade de desenvolver novos

líderes, sendo necessárias novas competências, as quais devem lhes dar a capacidade de promover a difusão da aprendizagem na organização.

Surge assim um novo contexto em que os líderes da organização passam a ser os responsáveis por transmitir o conhecimento e informações necessárias aos membros da organização, a fim de garantir que, no futuro, haja pessoas habilitadas para ocuparem sua atual posição.

## **1.2 Formulação do problema**

A necessidade de se acompanhar o ritmo das mudanças inerentes ao contexto em que a organização está inserida, adaptando-se a essas mudanças (FREITAS; BRANDÃO, 2006; WEXLEY, 1984, ABBAD-OC, 1999 *apud* BRANDÃO, 2009), leva à exigência por competências gerenciais até então não exploradas no ambiente organizacional. Com isso, as organizações encontram-se diante do desafio de promover o desenvolvimento de competências gerenciais de maneira acelerada e suficiente para atender às demandas da organização.

Nesse sentido, Ruas (2001) apresenta que os meios de aprendizagem formal mostram-se ineficientes na transmissão dos saberes adquiridos na execução do trabalho, o que revela a falha existente nos tradicionais processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação atualmente sob responsabilidade da área de Recursos Humanos das organizações. As falhas no desenvolvimento se dão por esses processos não conseguirem potencializar o nível de desempenho dos indivíduos que tomam parte deles, já que neles são abordados recursos como saberes, capacidades e habilidades, necessários para competências, mas não as competências em si, tendo então esses programas impactos restritos no desenvolvimento de competências (ANTONELLO, 2005).

Faz-se necessário, então, identificar meios alternativos aos tradicionais que promovam a formação gerencial de maneira eficiente e adequada à realidade atual das organizações e dos indivíduos a serem desenvolvidos.

### **1.3 Objetivo Geral**

Descrever as alternativas encontradas pelos gestores para promover o desenvolvimento de competências gerenciais.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Investigar a relevância dos aspectos técnicos em comparação aos comportamentais para o desempenho das funções gerenciais
- Investigar a efetividade dos meios informais de aprendizagem no desenvolvimento de competências gerenciais
- Analisar comparativamente a percepção da efetividade dos meios formais e informais de aprendizagem no desenvolvimento de competências gerenciais pelo grupo de gerentes e pela área de Recursos Humanos

### **1.5 Justificativa**

O estudo se mostra de grande importância uma vez que a exigência por profissionais com alto desempenho é crescente, em especial por pessoas aptas a ocuparem cargos de gerência. Isso por que estes funcionários passam a ter papel fundamental no alcance de resultados por meio dos demais indivíduos da organização (D'AMELIO, 2007). O aumento da demanda por indivíduos que possuam competências gerenciais bem desenvolvidas e a insuficiência dos meios informais de aprendizagem no desenvolvimento dessas competências, traz a necessidade de que os gerentes encontrem alternativas diferentes das tradicionais que promovam o desenvolvimento das competências necessárias para o desempenho de sua função.

O estudo irá contribuir para que os gestores disponham de um maior número de alternativas que promovem o desenvolvimento de competências gerenciais, encontrando meios que os permitam potencializar o seu desempenho.

Para a organização estudada, o estudo disponibilizará a percepção de gestores sobre a efetividade dos meios informais de aprendizagem no desenvolvimento das competências gerenciais, e ainda possibilitará a comparação do modo como é visto o desenvolvimento de tais competências, pela perspectiva dos gestores entrevistados e pela perspectiva da área de Recursos Humanos da empresa.

Por fim, o estudo será de grande contribuição para a produção acadêmica sobre o tema, à qual no momento atual é escassa nacionalmente.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A partir dos objetivos identificados para o presente estudo, será apresentado um apanhado teórico referente aos principais temas que permeiam este estudo, sendo eles, formação gerencial, desenvolvimento de competências, aprendizagem e formas de aprendizagem. Serão apresentados os principais conceitos necessários para a compreensão do estudo, bem como as argumentações que sustentam o direcionamento do estudo.

### **2.1 Impacto das Mudanças do Século XXI nas Exigências Organizacionais**

Com a evolução do entendimento da gestão de uma empresa, é possível perceber que os recursos que garantem vantagem competitiva hoje para as organizações são bastante distintos daqueles que implicavam nos bons resultados de uma empresa que atuava no início do século XX, auge da Revolução Industrial e da Teoria da Administração Científica. Tais empresas eram caracterizadas por sistemas rígidos de funcionamento, sustentados por máquinas e pessoas que seguiam processos burocráticos e impessoais, cujos focos usavam produção em larga escala, ao menor custo possível (VITELLI,2000).

Analisando o cenário atual, observa-se que o século XXI vem sendo marcado pelas constantes mudanças derivadas do desenvolvimento da tecnologia da informação e suas inovações, da evolução dos estudos em diversos níveis (economia, política, tecnologia, etc.), da diminuição das distâncias proporcionadas pelos meios de telecomunicação, entre outros fatores. Tais mudanças acontecem em velocidade cada vez mais acelerada e acabam por trazer ao mundo dos negócios um novo cenário onde os relacionamentos intra e inter organizacionais tornam-se dinâmicos e complexos, ocorrendo em um ambiente competitivo, instável por sua natureza.

No novo ambiente organizacional, o conhecimento se torna um ativo essencial para o alcance de vantagem competitiva para a empresa, uma vez que ter as máquinas e

equipamentos que produzam mais, em um menor tempo a um baixo custo não mais é suficiente para diferenciar o produto ou serviço de uma organização. A produção da informação acompanha a velocidade das mudanças apresentadas, o que passa a exigir que os processos da empresa e, principalmente, as pessoas que nela atuam, sejam capazes de processar essas informações, compreendendo seu impacto em seu trabalho e dando as respostas necessárias a esses impactos.

Contrapondo os dois cenários observados, fica claro que não só o sistema de produção das empresas passa a ser enxergado por uma nova perspectiva, mas também o relacionamento das empresas com seus funcionários. A preocupação com o bem-estar e satisfação do funcionário, antes não imagináveis no gerenciamento de uma organização, surge; o papel deste, não mais visto como apenas um recurso, torna-se cada vez mais estratégico para o alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que é ele quem irá traduzir o conhecimento, adquirido por meio do adequado processamento da informação, no exercício de suas atividades. O nível de exigência em relação ao desempenho das pessoas passa a ser cada vez maior, sendo que estas devem demonstrar a capacidade de se adaptar e de reagir a diferentes situações, de maneira a gerar os resultados necessários (D'AMELIO, 2007).

A nova perspectiva em relação às pessoas de uma organização muda também o papel de uma figura que sempre teve destaque na empresa: o gerente. Se no início do século este era o centralizador do processo de tomada de decisão, mantenedor do controle da organização por meio do acompanhamento da execução das atividades e do domínio dos conhecimentos necessários para a execução dos processos de produção, D'Amelio (2007) apresenta que hoje é exigido muito além do domínio das técnicas de administração ou do conhecimento técnico de sua área de atuação. O gerente deve ser capaz não só de delegar tarefas, mas de garantir que os resultados sejam gerados por meio das pessoas. O desempenho dos funcionários da organização passa a ser de responsabilidade do gerente, que deve proporcionar o ambiente adequado ao desenvolvimento das pessoas, o que exige o desenvolvimento de competências até então não necessárias para o exercício de sua função. Essas novas competências acabam por exigir meios diferentes dos métodos tradicionais de aprendizagem geralmente trabalhados nas organizações para que sejam desenvolvidas.

Faz-se necessário, então, esclarecer o conceito de competência, quais são os fatores que a compõem, a fim de compreender como se dá o seu desenvolvimento. Os próximos tópicos abordarão sobre esses pontos e ainda irão exemplificar a exigência por novas competências gerenciais.

## **2.2 Competências e suas diversas abordagens**

O termo competência tem ganhado ênfase nas organizações e vem sendo amplamente discutido por estudiosos de Gestão de Pessoas, e, ainda que a noção deste termo não seja algo novo, é um termo passível de dúvidas sobre sua aplicabilidade e compreensão, uma vez que há grande variedade de conceitos, implicações e mesmo noções distintas de competência (BITENCOURT, 2001).

Para que tal diversidade seja melhor ilustrada, pode-se citar duas linhas distintas de interpretação. A primeira é representada por autores norte-americanos (BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973, apud BRANDÃO, 2007) que entendem a competência como aquilo que permite que a pessoa realize um trabalho ou lide com uma situação, sendo a competência o conjunto de características ou qualificações referentes ao indivíduo. Já autores franceses, como Le Boterf, 1999; e Zarifian, 1999, apud Brandão, 2007, representantes da segunda linha de interpretação, relacionam a competência àquilo que a pessoa produz ou realiza no trabalho e não ao conjunto de características do indivíduo.

Na produção científica nacional, como exemplo da influência exercida pelas linhas apresentadas, pode-se observar a tentativa de conciliação entre as duas abordagens, como é o caso de Ruas (2000), que defende a noção de competência como: “capacidade de saber agir num contexto profissional, de forma responsável e legitimada, através da mobilização, integração e transferência de conhecimentos, habilidades e capacidades em geral” e Fleury e Fleury (2000, p. 21) que propõem a definição: “Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Estes autores trazem tanto a idéia de que a competência deve ser algo demonstrado no exercício das

atividades, passível de observação, quanto de que o que permite tal desempenho, é o conjunto de atribuições do indivíduo, representado pelos conhecimentos, habilidades e recursos, ou capacidades.

O estudo do termo competência levou ainda ao seu desdobramento em diferentes níveis, sendo este conceito associado por alguns autores a equipes de trabalho e a organizações, não se restringindo a pessoas. Pode-se considerar que, decorrente das relações sociais que há em um grupo e da combinação das competências individuais dos participantes deste, há a manifestação de uma competência coletiva em cada equipe de trabalho (LE BOTERF, 1999 apud BRANDÃO e BAHRY, 2005). Em 1990, surge a difusão do termo *core competence*, que, segundo Pahalad e Hamel (apud D'AMELIO, 2007), permitem que as empresas atendam às demandas do cenário globalizado por meio do delineamento dos seus diferenciais competitivos. Com isso, competências individuais, antes vistas como decorrentes das experiências das pessoas em uma empresa, passam a ser entendidas como integradas aos objetivos estratégicos (DUTRA, 2002).

O presente estudo tem foco no desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho das atividades de cargos gerenciais, considerando as características e atributos necessários para que os gerentes produzam resultados para a organização, partindo então da análise da competência no nível individual. Dutra (2000) emprega para competência, sendo ele a “capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input).”

Em se tratando das competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, pode-se observar que cada vez mais são exigidas novas competências, já que aquelas existentes na organização podem se tornar obsoletas, considerando-se o complexo ambiente no qual as organizações estão inseridas (BRANDÃO e BAHRY, 2005). Nesse contexto, o desenvolvimento de competências gerenciais torna-se crucial para o bom desempenho das organizações, uma vez que de acordo com Bitencourt (2001) tal desenvolvimento permite o uma gestão mais efetiva e propícia por meio do direcionamento das práticas organizacionais. O gerente é o responsável por proporcionar a adição de valor ao trabalho daqueles que estão sob seu gerenciamento e, com isso, as competências gerenciais pedem

capacidade mental, experiência, conhecimento e compreensão do mundo e resistência mental superiores, sendo essas exigências vinculadas ao amadurecimento do indivíduo (ROWBOTTOM E BILLIS, 1987; JACQUES, 1990 apud DUTRA ET AL., 2000). Considerando-se o papel do gerente na geração de valor por meio do indivíduo e no alcance dos resultados da empresa, e ainda a busca cada vez maior das organizações por vantagens competitivas, tem-se um cenário em que as competências gerenciais passam não só a ser cada vez mais complexas, mas também passam a exigir constante renovação.

Oderich (2005) por meio de pesquisa, realizou o levantamento de 9 itens para o perfil do gestor atual, conforme é ilustrado no Quadro 1.

Visão sistêmica e estratégica
Domínio pessoal
Capacidade de trabalhar em equipe
Capacidade de inovação
Criatividade
Flexibilidade
Habilidades humanas e inter-culturais
Capacidade de aprender, liderar e educar
Comportamento ético

**Quadro 1**

**Fonte: adaptado de Oderich (2005, p. 94)**

Echeveste et al. (1999) realizaram pesquisa com 136 executivos de 4 empresas estatais brasileiras, a fim de identificar o perfil exigido do executivo frente à globalização de mercados, identificando conhecimentos, habilidades e atitudes que o tornam capaz de atuar nesse contexto. Parte do resultado deste estudo permite observar que as novas competências gerenciais são caracterizadas por sua abrangência e diversidade, sendo apresentadas competências como integridade, visão estratégica, capacidade de liderança, habilidade interpessoal e motivação. Embora a variedade e a divergência das competências seja algo que chame a atenção (ANTONELLO, 2005), o presente estudo dará foco ao desafio encontrado no desenvolvimento de tais competências.

Freitas e Brandão (2005) defendem que o processo de aquisição de uma competência se dá por meio da aprendizagem, seja ela natural ou induzida. Isto por considerarem que a competência é resultado da aplicação de conhecimentos,

habilidades e atitudes que o indivíduo adquire por meio de processos de aprendizagem, e a expressão de uma competência é representada pelo desempenho da pessoa no trabalho.

Vem à tona, então, a importância da aprendizagem no contexto organizacional, fazendo-se necessário entender as limitações das formas convencionais de aprendizagem no desenvolvimento de competências gerenciais, bem como as alternativas encontradas para diminuir as lacunas de aprendizagem de tais competências, temas abordados nos próximos tópicos.

### **2.3 O papel da aprendizagem no desenvolvimento de competências**

As empresas possuem diversos motivos para investir no desenvolvimento de gerentes, uma vez que eles são os responsáveis por direcionar as pessoas e os processos da organização, por assumir riscos e por enfrentar desafios inerentes ao gerenciamento de uma empresa, desafios esses cada vez mais presentes em seu cotidiano. Para Sarsur; Cruz (2003, apud D'AMELIO, 2007) o desempenho organizacional está profundamente relacionado ao desempenho dos gestores, uma vez que a utilização adequada de recursos, a condução de equipes e a efetivação das estratégias organizacionais acontecem por meio da ação deles.

Ainda que vislumbrem a importância de se promover o desenvolvimento gerencial para o seu sucesso, as empresas ainda vêem esse tema como um grande desafio, principalmente em se tratando da criação de novas oportunidades e experiências de aprendizagem que proporcionem o desenvolvimento das competências desejadas (CASEY, 1999 apud BRANDÃO, 2009). A efetividade do processo de desenvolvimento de competências passa a depender, então, da capacidade das organizações de desenvolverem ações de instrução, treinamento, desenvolvimento e educação que se adequem às necessidades da aprendizagem de seus funcionários (LE BORTERF, 1999 apud BRANDÃO, 2009).

Para melhor compreensão dos mecanismos que proporcionam o desenvolvimento de competências e a efetividade de tais mecanismos, é preciso ter claro como se dá o processo de aprendizagem e quais são os aspectos que a compõem.

### 2.3.1 Modelos e dimensões da aprendizagem

Segundo Pozzo (2002) a adaptação do indivíduo ao meio é possibilitada por meio da aprendizagem, a qual pode ser entendida como uma mudança na capacidade ou no comportamento da pessoa, que pode ser transferida para novas situações com que a pessoa se depara.

É um processo que ocorre ao longo da existência do indivíduo e que é impactada pela interação do indivíduo com o ambiente e seus diversos componentes, bem como pelas próprias características intrínsecas ao indivíduo. O processo da aprendizagem está presente na necessidade de enfrentar uma nova situação ou encarar a mesma situação de uma nova maneira, a fim de se ter uma atuação diferente. A atuação diferenciada pode surgir ao longo da interação do indivíduo com o ambiente na forma de um desafio ou problema a ser resolvido, que requer um novo comportamento (D'AMELIO, 2007).

A aprendizagem, bem como o tema competências, é estudada enquanto processo individual, grupal e organizacional. Para esse estudo, é interessante diferenciar a aprendizagem organizacional da aprendizagem individual, a fim de melhor compreender o impacto de cada uma no desenvolvimento de competências gerenciais e esclarecer o foco de abordagem do estudo.

A aprendizagem organizacional, de acordo com Bitencourt (2001), pode ser compreendida como a tradução dos conhecimentos adquiridos por meio das experiências organizacionais em práticas que contribuam para o melhor desempenho da empresa, tornando-a mais competitiva. A preocupação com a criação dessas práticas se dá por meio da busca pelo desenvolvimento da capacidade de aprender continuamente pela organização. A aprendizagem organizacional diz respeito aos processos de construção e utilização do conhecimento, sendo interessante destacar a importância do compartilhamento de

conhecimentos, crenças, metas, etc., para a construção da base de aprendizados, sendo que, neste momento, a aprendizagem individual é incorporada às práticas organizacionais.

Segundo Bitencourt (2001, acrescentar página), “a Aprendizagem Organizacional busca a sistematização de um processo reflexivo que possa incorporar a tensão criativa e os modelos mentais compartilhados à rotina organizacional”, o que contribui para o desenvolvimento de competências gerenciais por meio da diminuição dos *gaps* relacionados ao desenvolvimento de competência, já que busca garantir que as competências desenvolvidas pelos indivíduos tornem-se competências perenes da organização.

Antonello (2005) defende que as pessoas são agentes de aprendizagem da organização que detectam e analisam erros, problemas, oportunidades de melhoria e, revendo seus modelos mentais, modificam sua percepção sobre uma determinada situação e sobre a forma de resolvê-la. Conclui-se que a aprendizagem organizacional ocorre apenas por meio da aprendizagem das pessoas, e assim se faz necessário esclarecer o conceito de aprendizagem individual.

A aprendizagem individual é apresentada de acordo com duas vertentes: a behaviorista e a cognitivista (FLEURY; FLEURY *apud* BEMFICA et al.). O modelo behaviorista, segundo esses autores, é focado no comportamento, o qual é considerado passível de ser observado e mensurado, vinculando a compreensão do comportamento ao entendimento das relações estabelecidas entre estímulos e respostas (ABBAD & BORGES-ANDRADE, 2004). Já o modelo cognitivista mostra-se mais amplo, por considerar crenças e percepções dos indivíduos como aspectos que exercem influências em sua percepção da realidade, além de levar em consideração dados objetivos, comportamentais e subjetivos (FLEURY E FLEURY *apud* BEMFICA et al.).

A aprendizagem no nível do indivíduo pode ser apresentada nas dimensões formal e informal, dimensões essas que se referem à maneira como o indivíduo aprende, a como se dá o desenvolvimento de uma competência. Assim, uma vez que o intuito do estudo é identificar os meios pelos quais os gerentes adquirem as competências relevantes para o exercício de sua função, é preciso ampliar o entendimento dos mecanismos formais e informais de aprendizagem e como estes impactam na formação gerencial.

### 2.3.2 Aprendizagem formal e informal: características e limitações

A capacidade e velocidade de aprendizagem dos indivíduos vem tomando destaque dentre as preocupações dos dirigentes das organizações, uma vez que os requisitos necessários ao desempenho adequado são impactados pelas mudanças tecnológicas, econômicas, culturais, políticas e sociais inerentes ao ambiente em que as organizações estão inseridas. Com isso, faz-se necessários que as organizações estejam aptas a proporcionar a seus funcionários ações instrucionais que promovam o desenvolvimento das competências que permitam a adaptação às mudanças do ambiente (FREITAS & BRANDÃO, 2006; WEXLEY, 1984, ABBAD-OC, 1999 *apud* BRANDÃO, 2009).

Como abordado no tópico anterior, as ações que promovem a aprendizagem podem ser classificadas como formais e informais, de acordo com a maneira como ocorrem e são conduzidas, e ainda conforme a participação do indivíduo como agente no processo de aprendizagem.

Os programas convencionais de formação e treinamento caracterizam a aprendizagem do tipo formal, como apresentado por autores como Dutra (2001). Esse tipo de aprendizagem geralmente é apontado como de responsabilidade da área de Recursos Humanos de uma organização, utilizando de atividades propositalmente desenvolvidas para promover a aprendizagem, tendo o indivíduo restrita autodireção e geralmente mediadas pela organização.

Segundo Borges-Andrade, Abbad & Mourão (2006 *apud* Brandão, 2009), a expressão “treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E)” vem sendo utilizada para designar ações sistematicamente promovidas pelas organizações cujo fim é potencializar desempenhos atuais e futuros, como o crescimento pessoal e profissional, por meio da aprendizagem de seus funcionários. Embora as ações formais sejam geralmente identificadas como treinamento, estas podem ocorrer de diversas maneiras, tais como cursos de especialização e mestrado profissional, seminários e workshops (DUTRA, 2001).

No trabalho de Leite et al. (2006) é citado o estudo realizado por Schratz e Walker (1998), em que os participantes apontam como relevante o fundamento adquirido por meio da aprendizagem formal, porém, para sua aprendizagem profissional, não

citam essa experiência como fator decisivo. Um dos pontos que podem implicar nesse resultado, de acordo com os próprios participantes, é a distância entre o conteúdo da aprendizagem explícita, ou formal, e a realidade enfrentada por eles no ambiente de trabalho. Esse *gap* entre as competências desenvolvidas nos ambientes formais de aprendizagem e o que é requisitado no ambiente de trabalho também é mencionado por Ruas (1999) que aponta que a maioria dos participantes de programas formais não conseguem aprimorar em suas atividades aquilo que é proposto pelos conteúdos, dinâmicas e exercícios promovidos nesses programas.

Segundo Ruas (2000), os programas convencionais de formação e treinamento não são suficientes para atender às exigências do processo de aprendizagem de competências gerenciais, por não conseguirem potencializar o nível de desempenho dos indivíduos que tomam parte deles, já que neles são abordados recursos como saberes, capacidades e habilidades, necessários para competências, mas não as competências em si, tendo então esses programas impactos restritos no desenvolvimento de competências (ANTONELLO, 2005).

De acordo com Leite et al. (2006, p.) “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 explícita pode diminuir esse hiato”. Vem à tona então a necessidade de se entender melhor sobre alternativas de aprendizagem implícita, ou informal, a fim de identificar meios alternativos para a diminuição do hiato citado.

Nesse sentido, a aprendizagem informal é caracterizada por ocorrer fora dos currículos dos cursos e programas de formação, sendo atividade que busque conhecimento ou habilidade (LIVINGSTONE, 1999, p. 3-4 apud ANTONELLO, 2005). É caracterizada por ser desvinculada da sala de aula, podendo ocorrer no próprio ambiente de trabalho (LEITE et al., 2006).

Para Antonello (2005), a aprendizagem informal envolve algum grau de consciência que a pessoa está aprendendo, podendo ser planejada ou não. Sendo assim, a aprendizagem informal também pode estar presente em programas formais de aprendizagem.

Abbad e Broges-Andrade (2004) trazem a percepção de que os indivíduos podem aprender de distintas formas no ambiente organizacional, como por meio da observação do seu comportamento e das consequências organizacionais geradas por ele, e também observando as consequências dos comportamentos dos demais integrantes da equipe, com as histórias contadas por colegas mais antigos ou por meio de orientações e esclarecimentos de seus superiores ou outras pessoas.

Ainda em se tratando do aprendizado no trabalho, percebe-se que atividades como rotação de cargo, observação, treinamento, mentoring, aprendizagem por erros, ou aprendizagem por novos desafios no trabalho, que podem acontecer de modo não planejado no percurso cotidiano (MUMFORD, 1995 *apud* LEITE et al., 2006) têm ganhado atenção, e segundo Davies, Bennett, Cunningham & Cunningham, 1996, citados no estudo de Leite et al. (2006), os gerentes têm melhor desempenho na aprendizagem de competências gerenciais por meio de ações informais que por programas de formação gerencial formal.

Algumas das alternativas encontradas pelas empresas como meio de suprir o GAP existente nos programas formais de desenvolvimento gerencial e ainda de promover a formação gerencial de seus funcionários são apresentadas no tópico seguinte.

### 2.3.3 Alternativas para a formação gerencial

Como citado, a aprendizagem é um processo que ocorre ao longo da vida do indivíduo e que se dá por meio de sua interação com o ambiente, de acordo com as experiências vividas e sua interpretação das situações.

A necessidade por competências diversificadas e complexas e a insuficiência dos programas formais tradicionalmente trabalhados pelas empresas têm feito com que estudiosos voltem sua atenção para como se dá o desenvolvimento das competências desejadas, tanto no ambiente de trabalho como no ambiente formal de aprendizagem.

Ruas e Comini, (2007) realizaram estudo com o intuito de verificar a efetividade da aprendizagem em programas de pós-graduação em formação gerencial. Ao longo do estudo, percebeu-se que como meio de contornar as críticas à predominância de

uma visão acadêmica e teórica nesses programas, passou-se a utilizar inovações pedagógicas voltadas para a prática, tais como jogos de empresa, simulações de laboratório, estudos de caso, visitas técnicas, entre outras estratégias, as quais são geralmente utilizadas em programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, no intuito de aproximar os participantes da problemática empresarial. Como resultado do estudo, apontou-se a grande contribuição técnica e intelectual dos programas de pós graduação na formação gerencial, porém, aspectos mais voltados à realidade do ambiente de trabalho exigidos dos gerentes não foram trabalhados de maneira satisfatória.

Um aspecto interessante do estudo de Ruas e Comini (2007), é que aspectos não vinculados ao conteúdo desses programas formais de aprendizagem como o contato com colegas de curso e o compartilhamento de experiências e trabalho em grupo, mostraram-se eficientes no desenvolvimento de características como habilidade para lidar com pessoas de diferentes perfis, argumentação e negociação.

O trabalho de Leite et al. (2006) faz um levantamento de diversos estudos que procuraram identificar quais fatores impactam na formação gerencial e como ela ocorre. É apresentado o estudo de caso conduzido por Moraes e Silva (2004), o qual investigou o processo de aprendizagem gerencial em uma organização hospitalar, onde se pôde perceber que a aprendizagem gerencial ocorre durante toda a trajetória profissional do indivíduo, e que fatores que facilitaram a aprendizagem se deram na própria organização, como ampliação da área de atuação e autonomia, e ainda por características pessoais. O estudo trás ainda autores que relatam que, além da influência exercida por colegas de trabalho e superiores hierárquicos, os integrantes da família do gerente têm grande impacto no desenvolvimento de competências gerenciais.

Ainda sobre o trabalho de Leite et al. (2006), é importante dar destaque a como os gerentes desenvolveram as competências necessárias para a atuação em sua função, uma vez que este é o foco da abordagem deste tópico. 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. Além disso, também foi citada a aprendizagem com o exemplo dado pelos superiores, tanto “do que fazer” quanto “do que não fazer”. Observando-se tais resultados, é possível constatar que o cotidiano dos gerentes é marcado pelas relações informais,

e é interessante citar que eventos formais não foram citados nos depoimentos sobre as formas de aprendizagem de competências gerenciais.

Além das práticas apresentadas no estudo citado, vale mencionar o *mentoring* (ou mentoria) e o *coaching*, as quais podem ser consideradas recentes e que vêm ganhando ênfase nas organizações. Estas são formas que exigem confiança e compreensão entre os envolvidos, e ainda autenticidade e capacidade de ouvir. Visam ajudar aos indivíduos a aprenderem, a mudarem e a lidarem com adversidades. (CARR, 1999 *apud* AZEVEDO & DIAS, 2002).

A mentoria pode ser entendida como uma relação entre mentor e mentorado, em que o mentor, geralmente mais experiente e comprometido com sua carreira profissional, orienta ao mentorado, que é quem recebe a mentoria. Essa relação tem como finalidade a troca de experiências e o acompanhamento do desenvolvimento do mentorado, a qual pode ser formal, apoiada pela organização, ou informal, que parte da iniciativa dos indivíduos (AZEVEDO & DIAS, 2002).

O coaching, por sua vez, é caracterizado por ser uma relação menos pessoal, onde o orientador e orientado possuem menor contato e menor compartilhamento de responsabilidades pelo desempenho do indivíduo (AZEVEDO & DIAS, 2002).

As alternativas apresentadas ilustram parte do cenário que envolve a atual formação gerencial nas organizações, exemplificando a diversidade que contempla as formas de desenvolvimento, bem como a não existência de um padrão nas empresas em relação a esse aspecto. A pesquisa que será desenvolvida nesse estudo tem o intuito de identificar a presença das formas acima relatadas e ainda de outras formas nas organizações, para que seja feita uma descrição dos meios encontrados pelas empresas para a promoção do desenvolvimento gerencial, bem como irá buscar compreender a efetividade das formas aplicadas nesse desenvolvimento.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste capítulo é apresentada a tipificação da pesquisa, bem como os métodos de pesquisa, incluindo natureza da pesquisa, a caracterização do setor abordado, a caracterização do instrumento de pesquisa que será utilizado, e ainda os procedimentos de coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

O presente estudo tem o intuito de identificar as alternativas encontradas pelos gerentes para o aprendizado da função gerencial, uma vez que técnicas tradicionais de Treinamento, Desenvolvimento e Educação têm se mostrado falhas no desenvolvimento de competências gerenciais, como exposto no capítulo anterior. Para que seja possível identificar as alternativas de desenvolvimento de competências gerenciais, será realizada uma pesquisa de campo de natureza descritiva, que, de acordo com Gil (1999), tem como objetivo descrever as características de uma dada população ou fenômeno. Para tanto, relatou o fenômeno focado no estudo em um determinado período do tempo, caracterizando-se assim como observacional e de recorte transversal.

A pesquisa identificou quais são os meios que os gestores têm utilizado para se capacitar, e ainda como a área de Recursos Humanos promove o desenvolvimento de tais indivíduos, sendo aplicada de acordo com a disponibilidade dos ocupantes de cargos gerenciais e da área de Recursos Humanos de uma organização do setor privado, de forma que os resultados obtidos não poderão ser generalizados para outras situações e contextos. Por descrever um fenômeno de interesse através da coleta de dados com diferentes organizações, caracteriza-se como pesquisa de levantamento.

A pesquisa tem caráter qualitativo, que, segundo Richardson (1999), caracteriza-se por não ter como objetivo mensurar ou numerar características homogêneas, não fazendo uso de instrumento estatístico. A pesquisa teve início com a realização de

uma busca bibliográfica, cujo objetivo foi identificar alternativas formais e informais de aprendizagem, bem como levantou opiniões acerca de tais alternativas. Com base nas alternativas levantadas pela pesquisa bibliográfica, foi desenvolvido o roteiro de entrevista semi-estruturado, sendo as entrevistas realizadas com gestores da organização em questão e com um representante da área de Recurso Humanos. Buscou-se, então, obter dados descritivos que permitiram identificar as alternativas utilizadas pelo público em questão para o desenvolvimento de competências gerenciais, e ainda, captar o quanto os participantes da pesquisa julgaram eficazes as alternativas de desenvolvimento por eles adotadas.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área**

A organização foco do estudo é de grande porte, atua no setor de bebidas há onze anos e é detentora de bebidas cujas marcas são amplamente conhecidas pela sociedade por sua qualidade. Está presente em grande parte do Brasil, possui várias fábricas e centros de distribuições. Sua cultura é considerada forte pelos concorrentes e pela própria Administração Central. A pesquisa foi aplicada no centro de distribuição do Distrito Federal, responsável por atender Brasília e seu entorno. O centro de distribuição conta com cerca de 300 funcionários divididos em cinco áreas: Vendas, Recursos Humanos, Administrativo Financeiro, Logística e Marketing. A área de Vendas é sua área fim e todas as outras são definidas como de suporte.

A empresa não foi identificada, com isso detalhes sobre ela não foram apontados. Para a realização do estudo, foi acordado sigilo com seus dirigentes, sendo assim, a empresa foi identificada como “empresa” e “companhia” ao longo deste estudo.

### **3.3 População e amostra**

O universo de estudo caracterizou-se por uma população de 8 funcionários do centro de distribuição localizado no Distrito Federal, sendo eles 7 funcionários que ocupam um cargo de supervisão e 1 analista de Recursos Humanos. O perfil dos

ocupantes de cargos de supervisão, que no estudo são denominados como “gestores” ou “gerentes”, encontra-se no Quadro 2. Os gestores participantes do estudo foram definidos de acordo com os critérios intencionalidade e acessibilidade. A definição do número de participantes do estudo se deu de maneira flexível, dando-se o campo de investigação como suficientemente abordado no momento em que os dados coletados não apresentaram divergências significativas daqueles já analisados. Sendo assim, o número final de participantes foi determinado pelo percurso.

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>
Gerente de Vendas	3
Gerente de Distribuição Direta	1
Gerente de Trade Marketing	1
Coordenador de Distribuição	1
Supervisor de Vendas	1
<b>Sexo</b>	<b>Quantidade</b>
Feminino	1
Masculino	6
<b>Tempo de Companhia</b>	<b>Quantidade</b>
Abaixo de 4 anos	1
Entre 4 e 8 anos	3
Entre 9 e 10 anos	2
Acima de 10 anos	1
<b>Quantidade de subordinados</b>	<b>Quantidade</b>
Abaixo de 50	5
Acima de 50	2

**Quadro 2: Perfil dos gestores participantes do estudo**  
**Fonte: Elaborado pela autora.**

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Neste estudo foi utilizado o roteiro de entrevista semi-estruturado como instrumento de pesquisa, que definiu alguns dos pontos que devem ser abordados pelo pesquisador na condução da entrevista.

### 3.4.1 Roteiro de entrevista

O roteiro de entrevista serviu como orientação ao pesquisador na condução da entrevista, e foi composto por três seções: a primeira em que foi feito o agradecimento ao participante pela colaboração com o estudo, a explicação do formato e do objetivo da entrevista, sendo solicitada a colaboração do participante com o fornecimento das informações necessárias, e ainda a explicação de como se deu o uso daquelas informações e garantia de discrição e resguardo de informações sigilosas. A segunda foi composta pelas perguntas que buscaram identificar as competências relevantes para a atuação enquanto gestor, a terceira, onde foram investigados os meios utilizados para o desenvolvimento de competências gerenciais pelo indivíduo ou pela área de Recursos Humanos e ainda foi verificada a percepção dos participantes quanto a efetividade dos meios por eles citados. Por fim, a quarta seção contou com espaço livre para abordagem de pontos não tratados ao longo do roteiro de entrevista e com o agradecimento pela participação do indivíduo no estudo.

O instrumento foi elaborado com base na literatura consultada para a realização do estudo, e com o intuito de atender aos objetivos de pesquisa.

## 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A fim de identificar os meios utilizados pelos gerentes e pelos profissionais de Recursos Humanos para o desenvolvimento de competências gerenciais foram realizadas entrevistas com ocupantes de cargos gerenciais e profissionais da área de Recursos Humanos para averiguar quais os meios e a efetividade desses meios no desenvolvimento das competências gerenciais.

As entrevistas tiveram como intuito identificar quais são os meios de desenvolvimento de competências gerenciais utilizados nas organizações escolhidas para este estudo e analisar a efetividade dos meios apontados no desenvolvimento de competências gerenciais. Foram conduzidas pelo próprio pesquisador, sendo o

pesquisador o responsável por agendá-las com os profissionais que compõem o público do estudo com a antecedência adequada.

As entrevistas aconteceram na própria organização e foram reservados cerca de 15 dias para a realização das entrevistas.

As entrevistas foram gravadas na íntegra, por meio do uso de equipamento de gravação de áudio, com a devida autorização do entrevistado. Posteriormente, houve a transcrição integral das entrevistas de forma literal.

A análise das informações transcritas da entrevista foi por meio da análise de conteúdo que identifica os temas que surgiram no discurso e o que foi dito a respeito daqueles temas (VERGARA, 2006), sendo a técnica aplicada sob uma abordagem qualitativa.

Os dados analisados foram classificados de acordo com a frequência que foram citados pelos entrevistados e sua relevância para o desenvolvimento de competências gerenciais.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Competências Gerenciais

As competências necessárias para o desenvolvimento de uma dada tarefa são estabelecidas e limitadas pelo trabalho desenvolvido em um determinado cargo (FLEURY; FLEURY, 2001). Com isso, o entendimento do papel exercido pelos gestores na empresa e das características de sua função se deu por meio do questionamento contemplado na entrevista sobre suas principais atividades e responsabilidades. Em seguida, buscou-se identificar quais eram as competências demandas do gestor para o adequado desempenho de tais atribuições.

Competências podem ser entendidas como o resultado da aplicação das qualificações do indivíduo no trabalho, sendo o desempenho do indivíduo esse próprio resultado (BRANDÃO, 1999). Abbad e Borges-Andrade (2004), já trazem a idéia de que a competência é composta pelas qualificações necessárias ao alcance do resultado e o desempenho esperado do indivíduo. Para a identificação das competências gerências dos entrevistados, partiu-se do entendimento das competências nessas duas frentes: qualificações e desempenho. As qualificações foram entendidas como os conhecimentos necessários para a execução das atribuições gerenciais, sendo questionados aos entrevistados quais os aspectos técnicos demandados para a sua atuação, enquanto a identificação dos aspectos comportamentais demandados representou o desempenho esperado de um gerente.

Para a discussão dos resultados obtidos por meio da investigação sobre as competências gerenciais consideradas relevantes pelos entrevistados, os diversos fatores mencionados foram agrupados por categorias, de acordo com características comuns a esses fatores. Como exemplo da formação de categorias tem-se a categoria “Ferramentas de Gestão”, a qual agrupa o conhecimento do uso do software Excel, o conhecimento do uso dos Sistemas da companhia e a aplicação do ciclo de gestão (PDCA). A classificação em categorias facilita a visualização dos principais pontos citados pelos entrevistados, bem como a análise dos dados. Além

disso, são apresentados o significado de cada categoria, a frequência com que cada um dos fatores que compõem a categoria são citados pelos participantes da pesquisa e, por fim, exemplos dados por transcrições literais de trechos das entrevistas, que permitem melhor compreensão do contexto abordado.

#### 4.1.1 Aspectos técnicos

Na compreensão de competências de Durand (1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), estas são construídas com base em conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo o conhecimento definido como “saber o que fazer” e “por que fazer”, por meio da assimilação e estruturação de uma série de informações pelo indivíduo. Nesse sentido, foram apontados diferentes aspectos necessários para o cumprimento da rotina do trabalho dos gestores. O primeiro deles, diz respeito ao uso adequado das ferramentas que geram os dados utilizados como insumo para a execução de atividades diárias e até mesmo para decisões de cunho estratégico, como é apresentado no Quadro 2.

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>
Ferramentas de Gestão	6
<b>Significado</b>	
Domínio no uso das ferramentas que geram as informações e dados necessários para a execução das atividades gerenciais	
<b>Trecho(s) exemplar(es)</b>	
"Primeiro a questão de sistemas da companhia, para você saber onde buscar as informações, através de um determinado sistema, que é o sistema que trabalha as informações da companhia, esse é o ponto principal pra gente saber onde está algumas oportunidades."	
"Ajuda muito você ter o Excel avançado, facilita bastante nas análises, nos controles, você fica menos dependente das pessoas executarem essas tarefas pra você, então tem uma flexibilidade bem maior"	

#### **Quadro 2**

**Fonte: Elaborado pela autora.**

A rotina dos gestores, ainda que de diferentes funções, contempla o contato diário com diversas informações referentes aos recursos internos disponíveis e a variáveis

do mercado que afetam em sua atuação e na atuação de seu time para o alcance dos resultados. Com isso, o uso das ferramentas que facilitem o acesso e o processamento dessas informações, mostra-se de bastante relevância, uma vez que o conhecimento do software Excel e o conhecimento dos Sistemas internos da empresa estão entre os fatores que compõem os aspectos técnicos apresentados com maior frequência.

A categoria “Raciocínio Lógico” compreende os conhecimentos necessários para análise de dados e informações. Essa análise gera insumos necessários para que o gestor seja capaz de tomar decisões necessárias para o desempenho de suas atividades. Tal categoria é disposta no Quadro 3.

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>
Raciocínio Lógico	6
<b>Significado</b>	
Processamento de dados e informações que geram os insumos necessários para a atuação adequada	
<b>Trecho(s) exemplar(es)</b>	
"...Ajuda muito o raciocínio lógico e o conhecimento que você ganha por causa do raciocínio lógico, então, ah, são essas variáveis, você vai fechando o mapa mental e você consegue acessar várias coisas ao mesmo tempo."	
"...Todo conhecimento estatístico, matemático que você tiver extra é muito bom, por que como a gente mexe com vendas, números e análises o tempo todo, isso também é muito importante pra contribuir, abrir um pouco a sua cabeça pra esse lado mais analítico."	

**Quadro 3**

**Fonte: Elaborado pela autora.**

Nesta categoria inclui-se conhecimentos matemáticos, estatísticos e contábeis, uma vez que o conhecimento numérico foi apontado como conhecimento necessário para análise e tratamento dos dados e informações, porém, em nenhuma das vezes que mencionado foi colocada a necessidade de um conhecimento profundo sobre esses temas, como pode ser exemplificado pela fala de um dos entrevistados:

Não é preciso conhecimento profundo contábil ou estatístico, eu acho que você tem que ter uma formação básica acadêmica que te dê uma certa facilidade com números.

Além dos conhecimentos necessários para a interpretação dos dados e informações, existem conhecimentos que são demandados de acordo com a área de conhecimento em que as atividades do gestor se encontram. Sendo assim, faz-se necessária a compreensão de conceitos específicos, e que variam de acordo com a

área de atuação do gestor, como pode ser melhor compreendido com a observação do Quadro 4.

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>
Conhecimentos específicos da área de atuação	4
<b>Significado</b>	
Conhecimentos necessários de acordo com a natureza das atividades da área de atuação do gestor	
<b>Trecho(s) exemplar(es)</b>	
"Tem que saber de logística, tem que entender de orçamento, tem que entender de distribuição, são vários conceitos técnicos, enfim, que são dentro de logística."	

**Quadro 4**

**Fonte: Elaborado pela autora.**

Um ponto relevante sobre a gestão da empresa é que esta possui processos que permeiam todas as suas áreas, sendo estes muito bem estruturados e seguidos de maneira eficaz. Isso faz com que a compreensão do funcionamento dos processos, principalmente os da área de atuação do gestor, tenha importância considerável para o bom desempenho das atividades, fazendo, inclusive, com que não seja necessário um conhecimento específico profundo para a atuação do gestor, como pode é relatado a seguir:

O processo ele já existe, ele já delimita muito bem o que você precisa, o que deve e como fazer. Então o conhecimento técnico da matéria, do assunto de vendas é importante, mas não é imprescindível.

Por fim, alguns entrevistados, quando questionados sobre os aspectos técnicos necessários para o desempenho de sua função, trouxeram fatores que melhor se adequariam nos aspectos comportamentais, de acordo com a classificação utilizada por esse estudo, que foram habilidade de negociação. Porém, em seguida complementavam que, o aspecto técnico necessário encontrava-se na fundamentação teórica, nas técnicas necessárias para o desempenho dessas habilidades, as quais também foram alocadas na categoria “Conhecimentos específicos para a área de atuação”.

O conhecimento do negócio, o conhecimento de mercado, o conhecimento da estratégia da empresa e a visão sistêmica foram apontados como importantes

fatores não só para o cumprimento das atividades gerenciais, mas também para o direcionamento do time, como melhor detalhado no Quadro 5.

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>
Conhecimentos genéricos	9
<b>Significado</b>	
Compreensão de conceitos gerais necessários para a atuação de um gerente.	
<b>Trecho(s) exemplar(es)</b>	
<p>"...Naqueles momentos com o time você tem que mostrar um comportamento muito positivo, liderar pelo exemplo, a todo momento exercitar o pensamento, na verdade a maturidade sistêmica, de como funciona o negócio, às vezes 'não, parceiro, tem que abrir mão disso, por que não adianta vender e não receber'. (...) Então essa visão sistêmica, o vendedor e o supervisor ainda tem muito pouco. Até por que eles conhecem muito daquele negócio, não conhecem o resto, então você tem que ter a visão sistêmica, passar para o time."</p>	

**Quadro 5**

**Fonte: Elaborado pela autora.**

De modo geral, os resultados apresentados em relação aos aspectos técnicos da atuação dos gestores não foram de percepção comum entre os entrevistados, uma vez que os fatores que foram citados com maior frequência foram citados por apenas 3 participantes, como é o caso do conhecimento em Excel. Um dos possíveis motivos para tal ocorrência é o fato de os participantes não atuarem todos na mesma função. Porém, tendo uma análise mais detalhada da pesquisa, observa-se que ainda aqueles que ocupam a mesma função mencionaram poucos fatores em comum.

Observando-se os perfis gerenciais traçados pelos autores Oderich (2005) e Echeveste et al. (1999), percebe-se uma predominância de aspectos comportamentais, tendo baixa incidência de aspectos técnicos. Essa argumentação dá sustento a uma das possibilidades de que o apontamento de poucos aspectos técnicos se dá pelo fato de que não é grande a relevância dada a tais aspectos, considerando-se as competências necessárias para a atividade gerencial.

#### 4.1.2 Aspectos comportamentais

Para a organização dos fatores apontados pelos gestores entrevistados, foram consideradas as características do perfil gerencial desenvolvido por Oderich (2005), Quadro 1, e do perfil proposto Echeveste et al. (1999), para a construção das categorias, com base nos fatores apresentados pelos gestores. A distribuição desses fatores se deu de acordo com a proximidade dos fatores apontados pelos entrevistados com os itens dos perfis, sendo feitas as adaptações necessárias para a adequada distribuição. Os significados das categorias foram desenvolvidos com base na interpretação das informações geradas pelos entrevistados, buscando-se apontar o que é comum aos fatores alocados em uma categoria. Também são apresentadas a soma das frequências com que cada fator da categoria foi mencionado e transcrições literais das entrevistas que exemplificam o fatores presentes em cada categoria.

Ainda trabalhando com as três dimensões que apóiam competências definidas por Durand (1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002), a habilidade pode ser entendida como o uso produtivo do conhecimento e a capacidade de aplicá-lo no desempenho do trabalho. A atitude, por sua vez, aborda aspectos sociais e afetivos que têm relação com o trabalho, inerentes à identificação do indivíduo aos valores da organização, e assim, atender aos padrões de comportamento esperados para alcançar os resultados, por meio do comprometimento e motivações necessários. Os fatores apontados pelos entrevistados que se referem a essas duas dimensões, por serem relacionadas a ações e comportamentos dos indivíduos, serão apresentados como aspectos comportamentais do desempenho gerencial.

O conhecimento do negócio foi apontado como fator necessário para a composição da visão sistêmica, uma vez que esse conhecimento colabora para a compreensão de como as diversas áreas interagem e dos demais fatores, o que leva ao entendimento de como sua atuação e a atuação do seu time impactam no resultado de toda a empresa. Um dos gerentes participante da pesquisa, fala sobre a importância do conhecimento do negócio para a transmissão do impacto da atuação ao time:

Vamos no Gerente de Vendas, a primeira coisa é conhecer o negócio, se o GV não conhece o negócio todo, não fez rota da logística, na época que era supervisor não olhou bastante vendas, não aproveitou pra ter um relacionamento com outras áreas, se ele não conhece todo o fluxo da companhia, ele vai ser um GV incapaz de passar essa mensagem para o time.

Em se tratando de um dos pontos que impactam no relacionamento do gestor com o seu time, tem-se a categoria “Capacidade de trabalhar em equipe”, a qual engloba os fatores apontados pelos gerentes entrevistados como necessários para o adequado trabalho junto ao time, seja este composto por seus subordinados ou por seus pares e superiores. O Quadro 6 mostra algumas habilidades e atitudes necessárias para o trabalho em equipe, bem como a importância do trabalho em equipe para o alcance do resultado, por meio de exemplos extraídos das entrevistas realizadas.

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>
Capacidade de trabalhar em equipe	5
<b>Significado</b>	
Lidar adequadamente com os integrantes dos times dos quais participa, contribuindo e mobilizando os demais para o alcance do objetivo comum.	
<b>Trecho(s) exemplar(es)</b>	
"Pensando no relacionamento com a equipe, você tem que passar que você está junto com o time, para ele sentir segurança no líder. É ele sentir que você está presente, está brigando por ele no dia-a-dia. Ai você começa a ter a confiança dele, e os resultados automaticamente acontecem, sem grandes esforços. "	
"Por que no final das contas, a somatória dos pares é o resultado do nosso chefe imediato, que é o GDD, o Gerente de distribuição direta, então quando você tem uma liderança com os pares, quando você tem um bom relacionamento com os pares, então o negócio prospera, o todo prospera bem melhor do que se cada um estivesse cuidando do próprio negócio."	

**Quadro 6**

**Fonte: Elaborado pela autora.**

As atribuições e responsabilidades dos gestores fazem com que estes lidem frequentemente com situações e problemas diversos em sua rotina, que muitas vezes não foram vividos anteriormente. A própria empresa proporciona mudanças constantes e rápidas, uma vez que a velocidade do desenvolvimento e crescimento dos funcionários é significativa, o que gera elevada rotatividade entre os cargos e

outras mudanças, como de área de atuação ou até mesmo de região geográfica. Nesse contexto, os gestores da empresa se vêem constantemente diante de novos desafios, sendo necessário adaptar comportamentos e adquirir conhecimentos que permitam o alcance de suas metas. No Quadro 7 pode-se observar a percepção sobre a importância da flexibilidade e da adaptabilidade.

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>
Flexibilidade	5
<b>Significado</b>	
Habilidade de lidar com adversidades, adaptando-se ao ambiente e às condições deste	
<b>Trecho(s) exemplar(es)</b>	
"Flexibilidade, até por que pra você fazer uma boa negociação você tem que ser flexível, e adaptabilidade, esse é um ponto bem importante da companhia, até por que muda muito e a gente tem que se adaptar muito rápido às novas coisas que a companhia pensa, aos novos lugares que a companhia te manda, então adaptabilidade é bem importante pra um gerente na companhia."	

**Quadro 7**

**Fonte: Elaborado pela autora.**

Como citado pelos próprios participantes das entrevistas e afirmado por autores como Bitencour (2001), os gerentes possuem papel fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que proporcionam o direcionamento das práticas organizacionais para uma gestão mais adequada à estratégia competitiva da empresa, já que tal direcionamento faz com que a gestão seja mais efetiva. Com isso, o desempenho adequado das atividades gerenciais é um grande desafio, uma vez que tais atividades são realizadas em ritmo implacável, possuem curta duração, são fragmentadas e diversas, sendo os próprios gestores quem definem como seu tempo deve ser utilizado, (MINTZBERG, 1973 apud DAVEL; MELO, 2005), não tendo, assim, uma rotina fixa a ser seguida. Tais características de seu trabalho exigem que o gerente saiba gerir suas atividades, tendo a habilidade de priorizá-las e focar naquilo que lhe trará maior resultado, como é relatado no depoimento a seguir.

Então, é, eu acho que a capacidade de priorização e de colocar energia nas coisas mais relevantes, é uma das grandes características necessárias só que existe toda uma parte técnica por trás disso, né? Pra você saber o que é mais

relevante, você precisa conhecer muito da operação e saber qual ferramenta, saber qual parafuso você precisa apertar que vai te trazer um resultado maior. Então você precisa saber que se eu aperto esse parafuso ele vai me trazer tanto, se eu apertar aquele ele vai me trazer 10 vezes mais, então eu tenho que apertar ele, se eu só tenho tempo de apertar um parafuso eu tenho que apertar o que vai me trazer 10 vezes mais.

Outro aspecto relevante em relação às atividades gerenciais é a complexidade delas, uma vez que os gerentes lidam não só com problemas inerentes à operação como com problemas dos próprios funcionários. Com isso, outros fatores apontados pelos entrevistados como importantes para o desempenho da atividade gerencial são a inteligência emocional e a maturidade. Todos esses fatores referentes aos comportamentos necessários para o adequado gerenciamento e desempenho de algumas das atribuições gerenciais foram agrupados na categoria “Domínio pessoal”, uma vez que tais fatores são inerentes à capacidade de direcionamento das atitudes e emoções por parte do gestor. O Quadro 8 traz as informações e exemplos desta categoria.

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>
Domínio pessoal	8
<b>Significado</b>	
Capacidade de autogerenciamento; direcionamento das atitudes e emoções para a execução das atividades de sua responsabilidade.	
<b>Trecho(s) exemplar(es)</b>	
"Eu acho que, tem algumas coisas: primeiro é foco. Você tem que ser muito focado, quando você está gerenciando, existem milhões de demandas que são de responsabilidade sua, então você tem que saber focar e saber priorizar as coisas direitinho. E não é só fazer as coisas certas, do jeito certo, no tempo certo. Tem que ter maturidade pra encarar pra saber perder, pra encarar os problemas e não deixar que eles afetem o time."	

**Quadro 8**

**Fonte:** Elaborado pela autora.

O gestor está constantemente relacionando-se com pessoas, sejam elas integrantes do seu time, seus pares, gestores, clientes, demais funcionários da organização entre outros. Tais relacionamentos requerem habilidades e atitudes específicas para a adequada interação com essas pessoas. A categoria “Habilidade Interpessoal” agrupa fatores citados pelos participantes da pesquisa como essenciais para o sucesso a manutenção de um bom relacionamento com seu time e com as demais áreas. O Quadro 9 ilustra essa categoria.

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>
Habilidade interpessoal	20
<b>Significado</b>	
Capacidade de lidar com diferentes perfis, comunicando-se de maneira clara e respeitosa, mantendo um relacionamento adequado com o time e outros.	
<b>Trecho(s) exemplar(es)</b>	
"...Eu falava de forma errada com ela, sempre exigindo o melhor dela, e são pessoas. Então você não pode perder o discurso pela forma, você tem que tomar muito cuidado com isso. É preciso também entender o modo de pensar do outro, para saber argumentar da maneira certa com aquela pessoa."	

**Quadro 9**

**Fonte: Elaborado pela autora.**

Como já mencionado, os gerentes exercem papel fundamental para que os resultados sejam atingidos por meio das pessoas, para o alcance dos objetivos organizacionais. Davel e Melo (2005, p. 37) afirmam que “os gerentes favorecem a execução de um trabalho em quantidade e qualidade suficientes para a manutenção da cooperação e a garantia da reprodução das relações sociais”. Nesse sentido, a categoria “Capacidade de aprender, liderar e educar” (Quadro 10) apresenta os fatores relacionados aos comportamentos necessários ao gerente para condução das pessoas ao alcance dos resultados, ainda tratando de aspectos importantes como a habilidade de orientar o time e de estar disposto a aprender constantemente. A apresentação desta categoria também será composta com exemplos dos fatores apontados com maior frequência.

Categoria		Frequência
Capacidade de aprender, liderar e educar		21
Significado		
Atitudes do gestor que levam à condução das pessoas ao alcance dos resultados.		
Fatores	Trechos Exemplares	Frequência
Liderança pelo exemplo	"Primeiro a liderança pelo exemplo pessoal, não adianta eu querer cobrar alguma coisa do time se eu mesmo não faço por onde. Se eu sou o primeiro a não cumprir o horário como eu quero cobrar do meu vendedor que ele chegue no horário?"	5
Demonstrar aderência à cultura	"É preciso estar de acordo com os valores e princípios da cultura da companhia, não só para transmití-los pro time, mas para agir da maneira certa, tomando as decisões certas."	3
Fazer com que o time faça	"Eu acho que o grande líder, a grande sacada dele e saber fazer as pessoas fazerem. O líder é saber fazer. Ele não vai conseguir fazer sozinho, o técnico faz, o analista faz, o líder faz fazer."	3
Querer aprender	"...Esse é outro ponto, a flexibilidade pra você aprender as coisas, então é a abertura que você se dá pra aprender novos mundos o tempo inteiro."	2

**Quadro 10**

**Fonte: Elaborado pela autora.**

Antonello (2005) destaca a grande variedade e a divergência das competências exigidas pelos gerentes. A diversidade de competências levantadas por meio da aplicação da pesquisa com gerentes do presente estudo corrobora a afirmação de Antonello.

#### 4.1.3 Relevância dos aspectos técnicos e comportamentais

O roteiro de entrevista foi conduzido e estruturado de modo que a abordagem sobre as competências gerenciais relevantes para o exercício da função se encerrasse com a investigação sobre a relevância dos aspectos técnicos e comportamentais, questionando se, comparativamente, algum desses aspectos teria maior relevância

para o sucesso do exercício da função gerencial frente ao outro. As respostas obtidas levam ao resultado exposto pela tabela 1

**Tabela 1 : Aspecto de maior relevância para o desempenho da função gerencial**

<b>Aspecto</b>	<b>Quantidade de respostas</b>
Comportamental	4
Ambos	2
Técnico	1

**Fonte: Elaborado pela autora.**

Os aspectos comportamentais foram destacados pelos entrevistados uma vez que representam as habilidades necessárias para o gerente mobilizar seu time e lidar com as adversidades do dia a dia de trabalho. Outro argumento levantado é que os problemas de ordem técnica não são significativamente complexos, não demandando um desenvolvimento profundo de aspectos técnicos.

A investigação sobre as competências necessárias para o exercício da função gerencial propiciou o contexto adequado para a identificação dos meios de aprendizagem que, ao longo da carreira do gestor, foram relevantes para o desenvolvimento de tais competências, sendo essa identificação o foco desse estudo. O resultado sobre os meios de aprendizagem, tanto formais como informais, apontados como relevantes pelos gerentes entrevistados é apresentado nos próximos tópicos.

## **4.2 Meios de aprendizagem**

Como amplamente abordado nos tópicos anteriores e na busca bibliográfica realizada anteriormente à realização da pesquisa, os gestores possuem papel fundamental na promoção das condições necessárias para o alcance dos resultados, que levam a organização a atingir seus objetivos organizacionais. A relevância do papel do gerente faz com que, cada vez mais, a preocupação das organizações esteja voltada para o investimento em meios que promovam a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento dos gerentes. O desenvolvimento

de competências gerenciais passa a ser necessário não só para o adequado desempenho das atribuições dos gestores, mas também como forma de assegurar vantagens competitivas únicas a essas instituições (DAVEL; MELO, 2005).

A aprendizagem está amplamente vinculada ao desenvolvimento de competências por parte do indivíduo, como é exposto por Freitas e Brandão (2005) que considerarem que a competência é resultado da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo adquire por meio de processos de aprendizagem, sejam esses processos formais ou informais.

A fim de identificar os meios que impactaram no desenvolvimento das competências gerenciais dos gestores participantes da pesquisa, foram contempladas na entrevista três perguntas principais sobre o assunto. A primeira delas foi: “Como foi o seu preparo para ocupar um cargo gerencial?”, sendo que seu intuito era verificar quais experiências foram relevantes para a formação do entrevistado como gestor, não importando se essas experiências foram voltadas para o desenvolvimento de competências ou mesmo se aprendizagem se deu formalmente ou informalmente. O segundo questionamento, iniciado pelo nivelamento do conceito de meios informais de aprendizagem, já direcionava para que o entrevistado apontasse os meios formais direcionados para o desenvolvimento de competências gerenciais, sendo estes proporcionados pela empresa ou vivenciados fora dela. A terceira pergunta com foco no entendimento do desenvolvimento de competências gerenciais foi voltada para a identificação dos meios informais que proporcionaram tal desenvolvimento, seguindo a mesma lógica da anterior, em que foi nivelado o conceito e investigado sobre experiências dentro e fora do ambiente organizacional.

#### 4.2.1 Meios formais de aprendizagem

Os meios formais de aprendizagem são caracterizados por serem geralmente de responsabilidade da área de Recursos Humanos de uma organização, utilizando de atividades propositalmente desenvolvidas para promover a aprendizagem, tendo o indivíduo restrita autodireção e geralmente mediadas pela organização (DUTRA, 2011).

Na organização em que se passa o estudo, os treinamentos estão estruturados em 3 eixos principais: integração na companhia, integração na função e treinamento na função. A integração na companhia é um treinamento voltado para que o funcionário conheça o que a empresa prega, o que ela valoriza, sendo pontos mais relacionados à cultura da organização. A integração na função é o treinamento específico para o funcionário desempenhar a função em que foi alocado, sendo que seu escopo é definido pela diretoria de recursos humanos nacional, e desdobrado para as unidades com o conteúdo específico a ser transmitido ao funcionário, como deve ser passado e qual deve ser o cargo responsável por passar aquele conhecimento. O treinamento na função trata da reciclagem de conceitos, sendo que a unidade tem liberdade para definir o escopo desses treinamentos de acordo com a necessidade identificada pelos gestores. Para a identificação de tais necessidades de treinamento, não há uma ferramenta específica, sendo influenciado por variáveis como a defasagem de conhecimento da área pela saída de um integrante.

Há ainda workshops para cada uma das áreas e reuniões de desdobramento, os quais são previstos pelo programa de gestão da companhia, devendo acontecer de acordo com uma determinada periodicidade ao longo do ano.

Para a identificação da percepção dos entrevistados sobre os treinamentos trabalhados pela companhia, foi questionado aos entrevistados quais foram os meios formais de aprendizagem relevantes para a formação do entrevistado enquanto gestor, e ainda, os principais temas abordados nessas capacitações e o formato como o conteúdo foi abordado. Os participantes da pesquisa citaram uma série de programas que se caracterizam como meios formais de aprendizagem. Tais eventos foram agrupados em categorias, de acordo com exemplos encontrados na literatura. O Quadro 11 apresenta as categorias em que foram agrupados os eventos citados, os significados de cada categoria, bem como a frequência com que cada categoria foi mencionada sendo que, o maior valor que a frequência poderá ter é igual ao número de participantes, 7, uma vez que, tendo sido citado um ou mais eventos que se encaixem na categoria pelo entrevistado, foi considerada como uma citação para esta categoria.

Continua

<b>Categoria</b>	<b>Significado</b>	<b>Trecho(s) Exemplar(es)</b>	<b>Frequência</b>
Treinamentos Técnicos	Capacitações voltadas para a transmissão de conhecimentos e técnicas necessárias para a execução das atividades.	"O treinamento do trainee são 10 meses, sendo 5 meses bastante estruturados naquele formato de sala de aula. Onde você conhece todas as áreas da companhia, faz relatórios, resumos, apresentações, tanto para você absorver o conteúdo, como também para gerar discussão, propostas, idéias de melhoria."	7
Treinamentos Comportamentais	Capacitações com o intuito de promover o desenvolvimento de aspectos comportamentais necessários para a atuação do gestor	"Participei do 'Treinamento de Liderança' no ano passado. Foi muito TOP, resumindo. Em específico mesmo, assim, pra gente saber lidar com o time, como a gente motiva a equipe, como construir as melhores equipes, essa parte voltada para gestão de pessoas."	6
Integração/ Treinamento Função	Capacitações voltadas para a iniciação de um indivíduo na Cia e/ou em uma nova função	"Quando esse treinamento é bem feito com prioridade 100%, a gente vê que a gente colhe frutos lá na frente de encareiramento das pessoas. Então, introduz a pessoa dentro dos valores e da cultura da companhia, a pessoa entende o que é o nosso negócio, aonde ela pode chegar. E tem o treinamento na função, que é mostrar tecnicamente como ele vai lidar com as demandas, bem como com os funcionários, com os pares e com os clientes. "	5
Workshops	Capacitações que envolvem a prática (vivência, experimentação) do assunto exposto.	"Um outro também muito legal foi um workshop de negociação que foi dado pra todos aqui da Regional, aí veio uma pessoa de fora deu todo esse treinamento de negociação, passou várias técnicas. E é muito legal por que a companhia se preocupa muito com essa questão de técnica."	2
Reuniões/ Convenções	Encontro para a exposição e discussão de assuntos de interesse da Companhia e relacionados à rotina de trabalho do gestor.	"Então a gente tem a nossa convenção que acontece todos os anos, onde é desdobrado quais são os resultados, e qual o planejamento estratégico. Acaba que essas informações, essa convenção, ela gera também muito conhecimento para que a gente possa tocar e gerenciar o nosso negócio num período, o que é fundamental pra você entender qual é o seu negócio, o que você precisa fazer e qual é o seu papel dentro do negócio. "	2

## Conclusão

Aprendizagem formal fora da Cia	Capacitações realizadas fora da Companhia citadas pelos entrevistados.	"...Na verdade não curso específico, mas a minha outra experiência de trabalho sim, na empresa Junior. Eu passei 2 anos e meio lá, e muito intenso, o tempo inteiro com treinamento, estudo, desenvolvimento de novas ferramentas, pegando experiência pelos projetos, tendo experiência com outras áreas."	4
---------------------------------	--	---	---

**Quadro 11: Meios formais de aprendizagem identificados**

Fonte: Elaborado pela autora.

Os treinamentos técnicos citados pelos entrevistados foram aqueles com o intuito de transmitir conhecimentos sobre as áreas da companhia, ferramentas de gestão, sistemas, conceitos, entre outros necessários para a execução das atividades diárias. Sendo assim, foram voltados para o desenvolvimento dos aspectos técnicos das competências gerenciais.

A percepção sobre o impacto dos treinamentos técnicos na compreensão e capacidade de aplicação do conteúdo transmitido foi impactada por alguns fatores presentes no formato como os treinamentos foram estruturados e em sua condução. Grande parte dos entrevistados ressaltou que a condução dos treinamentos por gerentes de posições hierárquicas mais elevadas contribuiu em muito para a compreensão do tema abordado e também para o melhor entendimento do negócio da companhia, sendo também relevante para o aprendizado a utilização de exemplos do dia a dia e a apresentação de resultados da empresa, uma vez que permite que se faça a ligação entre sua realidade de trabalho e o conteúdo que está sendo trabalhado. Também foi dado destaque à importância do incentivo à discussão, ainda que a maior parte do treinamento se dê apenas pela exposição oral do conhecimento.

Outro ponto que se mostrou relevante para a absorção do conteúdo proposto, foi a aplicação de atividades relacionadas ao tema, como exercícios e até mesmo desenvolvimento de projetos, durante ou após a realização deste. A execução de tais atividades permitiu que os gerentes aplicassem os conhecimentos obtidos no

curso em contextos similares aos que vivenciam em sua rotina, ou mesmo em projetos a serem de fato utilizados em seu trabalho. Isso permite que eles verifiquem os benefícios e o que pode ser aprimorado para a aplicação do conceito aprendido, como é exemplificado pelo depoimento de um gestor:

O que eu acho é que quando você chega em um determinado cargo, é que os conceitos, você recebeu os conceitos e alguns cases sobre um determinado assunto, junto com um grupo de pessoas que você possa compartilhar os conceitos e a resolução do case, é muito melhor que um treinamento, entendeu? Você aprende com o case, aprende com a resposta depois que vem do case, e aprende com a discussão que vem do grupo, que as vezes a resposta é melhor do que a que veio do case. Então, para mim a partir de um determinado momento, eu acho que assim fica mais importante, você fazer uma turma muito boa, de pessoas que conhecem um assunto, e a discussão dessas pessoas.

Semelhante ao contexto apresentado, o estudo de Ruas e Comini (2007) mostra que o meio encontrada por programas de pós-graduação em formação gerencial para contornar às críticas à predominância de uma visão acadêmica e teórica nesses programas, foi a utilização inovações pedagógicas voltadas para a prática. Foram trabalhadas atividades como jogos de empresa, simulações de laboratório, estudos de caso, visitas técnicas, entre outras estratégias, as quais são geralmente utilizadas em programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, no intuito de aproximar os participantes da problemática empresarial. Como resultado do estudo, apontou-se a grande contribuição técnica e intelectual dos programas de pós-graduação gerencial porém, aspectos mais voltados à realidade do ambiente de trabalho exigidos dos gerentes não foram trabalhados de maneira satisfatória.

Os principais pontos ressaltados pelos entrevistados quanto à contribuição dos treinamentos técnicos foram a atualização do conhecimento, seja sobre conceitos que já conhecia ou sobre novas práticas de mercado, compreensão de técnicas e ferramentas que, ainda que após o treinamento não sejam aplicados da maneira ideal, auxiliam a ver o trabalho do dia a dia por uma nova perspectiva. Citaram ainda

melhor entendimento do negócio da companhia e do mercado, além de ampliação da visão sistêmica.

Em se tratando dos treinamentos comportamentais, o principal foco destes treinamentos é dado ao desenvolvimento de competências de liderança, sendo que neles são trabalhados conceitos importantes para a construção e manutenção da equipe e sobre o que é necessário para direcionar o time para o alcance dos resultados. A liderança é um dos principais pontos presentes na cultura da empresa, com isso, é dada bastante ênfase à importância dessa competência para o funcionamento do negócio. Existem vários treinamentos voltados para a liderança oferecidos pela empresa, que ocorrem ao longo da trajetória do funcionário, de acordo com os cargos que este passa a ocupar. Existe um programa que é voltado especificamente para a preparação daqueles funcionários que, por meio de um processo de seleção interna, estão aptos a ocupar cargos gerenciais. Um gerente expõe o que é tratado nesse programa:

Nesse treinamento é abordado principalmente, liderança. É o fundamental. Então o treinamento, o principal assunto abordado nesse treinamento é o de liderança, que é justamente o que vai te dar condições de conduzir o time, e aí tem uma série de assuntos nesse treinamento que se encaixam ao tema liderança, como motivação, feedback, enfim.

Outros dois gestores, um cujo cargo é de nível hierárquico elevado e outro que foi selecionado por meio do programa trainee, comentaram sobre a relevância de treinamentos diferenciados dos quais participaram. Esses treinamentos foram conduzidos por empresas externas, com formato bastante distinto do tradicional, em que, por meio da aplicação de questionários, busca-se identificar o perfil de liderança dos participantes, trazendo a explicação de como cada perfil impacta positivamente e negativamente no time, além de apontar quais os principais pontos a serem desenvolvidos pelos gestores para a melhor condução do time. Um gestor relata o impacto desse treinamento:

Então esse treinamento foi ótimo pra mim, por que você tendo noção de quais são suas características pessoais que te ajudam, e aí você tem que potencializar, e as que te

atrapalham, e você tem que lutar contra elas. O difícil é, quando as coisas estão claras na sua cabeça, como tornar isso para os outros claro. Por isso que eu bato muito nesse treinamento, por que ele foi um treinamento que te ajuda a ser um líder melhor, e sendo um líder melhor, a sua condução do time acaba sendo melhor.

Destaca-se alguns entrevistados apontaram como treinamentos voltados para o desenvolvimento de aspectos comportamentais da liderança capacitações que melhor se encaixariam nos treinamentos técnicos, uma vez que o conteúdo do programa era voltado para a compreensão do funcionamento das áreas. Eles afirmaram que por tais treinamentos serem conduzidos por gestores dessas, muitas experiências de liderança eram compartilhadas pelos instrutores, os quais exemplificavam ações, decisões e comportamentos que tiveram em determinadas situações, como mostra a fala de um dos entrevistados:

Na verdade esse treinamento era dado por pessoas que são grades bem altos, e não era bem liderança, ele era todas as áreas, e cada pessoa de uma área para falar da sua área, eles passavam vários conhecimentos da área de atuação deles e ai acabavam citando exemplos deles, e acabavam falando de liderança. Foi um treinamento muito bacana, me deu uma visão ampla da companhia, entender como as coisas funcionam. Falou muito de cultura, a equipe que estava fazendo o treinamento também era muito boa, teve muita discussão.

A troca de experiências foi um ponto amplamente citado pelos participantes, não só em relação às experiências compartilhadas pela pessoa que estava conduzindo o treinamento, mas principalmente, entre as pessoas que estavam sendo treinadas. Isso por que vários desses treinamentos são realizados com participação de pessoas de diferentes áreas da companhia e até mesmo de diferentes regiões demográficas. Um entrevistado fala sobre a contribuição dessa troca de experiências:

“O ponto principal desse treinamento, não era tanto a pessoa que estava lá na frente, mas a troca de experiência entre os

grupos, gerentes de outras áreas, então às vezes você estava falando da sua equipe de recursos humanos, ele estava falando da equipe dele de vendas, ou de logística, e essa troca de realidade, de experiências, através dos exercícios que eram propostos pelo treinamento, isso foi muito bom. Então o treinamento era um treinamento muito bem feito com dinâmicas, e, dentro dessas dinâmicas, eu acredito que aprendia muito mais do que propriamente quando a pessoa estava lá na frente falando, apenas 'x,y,z'. Às vezes a única pessoa que estava lá na frente falando, ela tinha somente a realidade dela, quando você estava no grupo, tinham mais realidades, às vezes muito parecidas, às vezes muito diferentes, então essa visão plural é que ajudava muito. A pessoa lá na frente passava o conteúdo, você ajustava para a sua realidade e quando você levava pro grupo, você apurava mais esse conhecimento e já saía de lá falando, cara, eu preciso aplicar isso na minha equipe, eu preciso fazer isso na minha área, você sai já com muitas idéias práticas para serem colocadas em ação. Diferente, ou talvez não no mesmo nível se você somente assistisse à palestra, sem fazer os exercícios que estimulem essa troca de experiências.”

A aprendizagem por experiência, sendo caracterizada como aquela que ocorre por meio do compartilhamento de experiências no relacionamento com colegas, e o relato de histórias por parte dos indivíduos mais experientes, é um dos meios informais de aprendizagem identificados por Leite et al. (2006) no estudo realizado sobre tais meios. Com isso, percebe-se que o relato dos entrevistados da aprendizagem por experiência proporcionada por esses treinamentos corrobora o exposto por Antonello (2005), que afirma que a aprendizagem informal pode também estar presente em programas formais de aprendizagem.

Vale ressaltar que, não só para os treinamentos comportamentais, mas para a grande maioria das categorias de meios formais apresentadas nesse estudo, foi dada bastante ênfase para a relevância da troca de experiências para a absorção do conteúdo proposto, sendo que seis dos sete entrevistados colocaram, em algum

momento, a troca de experiência como um dos fatores críticos para o sucesso da capacitação, chegando a ser afirmado até como de maior importância que os próprios conceitos apresentados no treinamento.

A importância dos treinamentos dados ao funcionário no momento que inicia sua atividade na empresa, ou em uma nova função, é citada por cinco gestores participantes da pesquisa. Tal importância se dá por que, de acordo com a percepção desses gestores, essas informações são cruciais para o entendimento do funcionamento da empresa e aprendizado da função ocupada, sendo que tais treinamentos impactam significativamente no desempenho futuro do funcionário.

Os treinamentos na função, que são importantes pra você até não quebrar tanto a cabeça, ou diminuir o tempo, a curva de aprendizado, então esses aí são fundamentais pra você, não é pegar o atalho, mas pra você reduzir mesmo o tempo necessário, pra você começar a dar resultado antes do tempo esperado.

Na percepção da área de Recursos Humanos, a principal contribuição que esses treinamentos iniciais, seja na companhia ou em uma nova função, traz é o aprendizado do que foi bem trabalhado nesse treinamento e de quais foram as oportunidades de melhoria, fazendo com que, no momento em que vai repassar os treinamentos ao seu time, tenha consigo essas lições aprendidas e garanta um melhor treinamento para seus liderados, uma vez que, não só a área de RH é responsável por garantir que esses treinamentos aconteçam com a qualidade adequada, mas também os gestores de cada área.

Os entrevistados colocaram que, apesar de bem planejados, nem sempre os treinamentos alcançam os objetivos propostos, por algumas falhas em sua execução. Alguns foram os motivos para essas falhas, tais como a pouca atenção dada pelas pessoas responsáveis em passar o treinamento, uma vez que, pela quantidade de atividades, as pessoas não conseguem parar para treinar ao outro, e, quando feito, é feito de forma rápida, não adequada ao ritmo necessário para que a pessoa compreenda suas atividades.

A representante da área de Recursos Humanos reconhece a existência das falhas expostas pelos entrevistados e explica que existem dificuldades no cumprimento do

planejado para o treinamento, as quais se devem menos por um não envolvimento das pessoas responsáveis pelo repasse do treinamento, que são avisadas sobre ele com antecedência considerável, e mais pela aparição de demandas emergentes, que só podem ser resolvidas pela pessoa que estava alocada para a transmissão daquele conteúdo. Na ocorrência de situações como essa, procura-se adaptar a programação do treinando, antecipando outras aulas, quando possível, porém, nem sempre tais adaptações são viáveis, o que acaba por prejudicar o treinamento do funcionário em questão. Além disso, acredita-se que o principal impacto da má realização desses treinamentos iniciais na formação dos gestores é um possível desalinhamento futuro em relação à cultura da empresa, uma vez que, no momento do treinamento, mais importante que a disseminação dos conhecimentos técnicos, e a disseminação dos valores da companhia.

Outra questão apontada como falha pelos entrevistados foi a quantidade excessiva de informações e teorias algumas vezes passadas nesse treinamento, não adequada à capacidade de absorção do conteúdo pelo treinando, naquele momento de iniciação, conforme comenta um gestor:

Eu acho que o formato da integração na função hoje nem funcione tão bem, por que ela é muito teórica, envolve uma série de coisas que de repente no seu dia a dia você nem vai ter tanto contato.

Por outro lado, dois dos entrevistados entraram na companhia por meio de programas que oferecem um preparo diferente das pessoas por ele selecionadas em comparação com os treinamentos oferecidos aos funcionários que entram por meio do processo de recrutamento e seleção tradicional. Esses programas são o programa trainee e o programa de estágio oferecidos pela empresa. Nesses programas, o trainee ou estagiário passa por treinamentos voltados para a compreensão do funcionamento da companhia como um todo, sendo que o programa trainee, que possui abordagem mais aprofundada e complexa, tem duração de cinco meses, enquanto o programa de estágio tem duração de cerca de três meses. Dois pontos foram apontados como relevantes para a efetividade desse treinamento e por acabarem conferindo um diferencial ao longo de toda a trajetória do indivíduo. O primeiro foi o fato de o participante estar alocado exclusivamente no treinamento, não sendo responsável por outras atividades naquele período, a não

ser às demandadas pelo treinamento. O segundo fator é que, a longa duração dos treinamentos e a abordagem mais detalhada dos conceitos apresentados, em que o participante chega a passar até três dias conhecendo a uma mesma área, fazem com que estes treinamentos tenham maior impacto em comparação aos demais, vivenciados após ele. Tais percepções dos entrevistados podem ser observadas nas transcrições de trechos das entrevistas a seguir:

O do estagiário, com certeza mudou bastante. Foi um negócio que me colocou bem na frente dos que entraram sem esse treinamento. Por que eu fui fazer tudo de tudo, antes de entrar, de começar a trabalhar, eu fiquei só treinando, eu só treinava eu não fazia mais nada, então eu fui em cada área, com o gestor de cada área.

Saindo do trainee, isso é bem marcante, os treinamentos já não levam a mesma relevância, dos treinamentos que participei, todos eles já não conseguiram imprimir a mesma intensidade de aprendizado que esses programas pretendiam, por uma coisa básica que é o tempo. Quando esses programas duravam mais tempo, ele durava 2, 3 dias, diferente de 5 meses. Com isso, o resultado em comparação com o do trainee, o que ele gera não é tão significativo, mas sem dúvida nenhuma, é importante.

Os entrevistados, tanto gerentes quanto a analista de Recursos Humanos, não mencionaram se percebem que os treinamentos oferecidos como parte dos programas de estágio e trainee são preparados e executados de maneira diferente daqueles oferecidos aos funcionários que entraram por meios tradicionais na empresa, o que poderia ser outro fator que leve à diferença de percepção entre os dois grupos de funcionários.

Em se tratando dos Workshops, o principal ponto de contribuição, de acordo com as pessoas que o mencionaram, foi a revisão de uma competência, técnica ou até mesmo ferramenta de forma bastante direcionada para a prática, para a execução do aspecto trabalhado na capacitação em seu dia a dia de trabalho.

Quanto às reuniões e convenções, ainda que sua principal finalidade não seja a capacitação em si de seus participantes, foi mencionado tanto pelos gerentes quanto pelo representante de RH sua relevância para o alinhamento de diretrizes e o aprendizado conseqüente desse alinhamento, além da troca de experiência entre esses participantes.

Por fim, experiências vividas em trabalhos anteriores, desde treinamentos, participação em atividades distintas das realizadas atualmente, desenvolvimento de projetos, entre outros, foram citadas como relevantes pelo preparo que proporcionaram para o desempenho das atividades hoje de responsabilidade gestor.

#### 4.2.2 Efetividade dos meios formais de aprendizagem

Uma percepção compartilhada por vários participantes da pesquisa é que a companhia está constantemente proporcionando uma série de meios formais de aprendizagem, o que demonstra que a empresa possui uma grande preocupação com a formação de seus funcionários.

E o que a gente vê é que a companhia se preocupa muito com essa questão do treinamento, então tem sempre alguns momentos que são bem importantes na nossa formação.

Sobre a efetividade dos meios formais no desenvolvimento de competências importantes para o exercício da função gerencial, como a liderança, houve algumas opiniões extremadas, sobre a ausência de efetividade no desenvolvimento dessa competência, como pode-se observar por meio da seguinte declaração:

Não existe treinar liderança, isso não existe. A liderança que eu digo não nós, líderes, eu digo a liderança da pessoa, a competência liderança. É muito difícil. Você tem que ganhar no dia-a-dia. Você tem que ser uma pessoa que queira escutar feedback, do seu time, dos seus pares, do seu chefe, é assim que se ganha liderança. Não é, ah, vamos por aqui, liderança coercitiva, liderança democrática, é bom saber, mas onde você realmente desenvolve a sua liderança é ouvindo as pessoas, tendo bastante feedback, de todos os lados, 360 graus, aí que você se desenvolve.

Porém, a maior parte dos entrevistados entende que os meios formais de aprendizagem são importantes para o desenvolvimento de competências gerenciais, porém não suficientes, como mostra a tabela 2:

**Tabela 2: Efetividade dos meios formais no desenvolvimento de competências gerenciais**

<b>Efetivo</b>	<b>Não efetivo</b>	<b>Importante, mas não suficiente</b>
1	1	5

Fonte: Elaborado pela autora.

Ruas (2000) defende que os programas convencionais de formação e treinamento não são suficientes para atender às exigências do processo de aprendizagem de competências gerenciais, por não conseguirem potencializar o nível de desempenho dos indivíduos que tomam parte deles, já que neles são abordados recursos como saberes, capacidades e habilidades, necessários para competências, mas não as competências em si, tendo então esses programas impactos restritos no desenvolvimento de competências (ANTONELLO, 2005).

Os gestores participantes da pesquisa apresentam fatores como a distância entre o conceito apresentado e a realidade vivida pelos gestores na execução de suas atribuições e no contato com o mercado impactam na dificuldade de aplicar o conteúdo transmitido em sua rotina de trabalho e, ainda, em desenvolver as competências necessárias para sua atuação. Schratz e Walker (1998, apud LEITE et al, 2006), em seu estudo sobre a efetividade dos meios formais de aprendizagem, apresenta essa distância entre a teoria e a prática como um dos pontos que impactam na não efetividade dos meios formais de aprendizagem.

A percepção dos meios formais como importantes para o desenvolvimento de competências gerenciais, porém não suficiente pode ser melhor compreendida com a observação do exemplo presente na declaração a seguir:

Imprescindível, principalmente por que eu acho imprescindível você ter aquela cara de treinamento, né, chegar, coffee break, lista de presença, dever de casa, em alguns casos, para que você de certa maneira desligue da sua realidade e se permita aprender, estudar, gastar tempo com aquilo dali, refletir, tirando um pouco das falsas urgências do dia-a-dia. Sem dúvida

nenhum não é o mais efetivo, mas é imprescindível, como eu disse. Então, o conhecimento que você tira não é só ali na hora-aula, é o que vem depois, você tem oportunidade de aplicar no seu dia-a-dia. Opa, aprendi isso. Testei, deu errado, será que era isso mesmo, será que aprendi certo? Ou testei e deu certo, vou fazer isso mais vezes.

A entrevista com a área de Recursos Humanos traz algumas considerações bastante relevantes sobre a forma como vêm os gerentes da companhia e a forma como ocorre o desenvolvimento das competências gerenciais. Um dos pontos ressaltados mais uma vez é colocado em torno da questão da cultura da empresa, e da importância da aderência a ela. A entrevistada coloca que, se o gerente não apresenta uma postura de interesse no seu próprio desenvolvimento, o desejo de aprender, comprometimento com a empresa e com as pessoas, de nada irá adiantar o treinamento. Outro ponto relevante é que, para que a pessoa ocupe um cargo de liderança, ela foi avaliada com base nas competências que a companhia enxerga como sendo necessárias, com isso, os treinamentos acabam acontecendo como reforços que a empresa dá aos líderes a fim de lembrá-los sobre o que é esperado deles.

Fazendo o paralelo entre a percepção exposta pelos gerentes participantes da pesquisa e a maneira como a área de Recursos Humanos compreende a efetividade dos meios formais de aprendizagem, percebe-se que ambas seguem uma linha bastante similar na forma como enxergam os meios formais como importantes para a formação, porém não suficientes, como colocado pela analista de Recursos Humanos entrevistada:

Os treinamentos, sozinhos, eles não significam praticamente nada. De certa forma os treinamentos formais eles são reforços. Mesmo quando um cara nunca fez um treinamento, é a primeira vez que ele está em um cargo de liderança, presume-se que por ele ter assumido um cargo de liderança, ele já tinha alguns quesitos prévios que possibilitavam que ele estivesse ali, naquele cargo de liderança, então mesmo, pensando só o treinamento, se a gente coloca um cara que ele não é um bom gestor num treinamento vai ser ótimo pra

reflexão dele, pra ele entender onde ele tem errado, o que ele pode mudar, por que o treinamento é isso, é pra gerar o espírito de mudança, é pra ativar na pessoa um quê de bom líder que a gente acredita que ela tem, caso contrário ela não seria gestora. A gente nunca faz com o intuito de formar a pessoa em relação àquela competência.

Os resultados apresentados pela pesquisa deste estudo, então, estão de acordo com Schratz e Walker (1998, apud LEITE et al, 2006), que, em seu estudo, relata que os participantes apontam como relevante o fundamento adquirido por meio da aprendizagem formal, porém, para sua aprendizagem profissional, não citam essa experiência como fator decisivo.

#### 4.2.3 Meios informais de aprendizagem

Além dos meios tradicionais de aprendizagem abordados pelo tópico anterior, que são classificados como formais, o desenvolvimento de competências também pode ocorrer por meios informais de aprendizagem. Os meios informais de aprendizagem são atividades que busquem a aquisição de conhecimentos e habilidades, sendo caracterizados por serem desvinculados da sala de aula, podendo ocorrer no próprio ambiente de trabalho (LEITE et al., 2006), geralmente fora dos currículos dos cursos e programas de formação.

O estudo realizado por Leite et al. (2006) mostra que a aprendizagem que se dá por meio do compartilhamento de experiências no relacionamento com colegas, e o relato de histórias por parte dos indivíduos mais experientes é uma relevante fonte de aprendizagem pela experiência. Atividades como rotação de cargo, observação, treinamento, mentoring, aprendizagem por erros, ou aprendizagem por novos desafios no trabalho, que podem acontecer de modo não planejado no percurso cotidiano (MUMFORD, 1995 apud LEITE et al., 2006) têm ganhado atenção. Esses e outros exemplos de aprendizagem informal foram utilizados para a classificação das experiências citadas pelos entrevistados como aprendizagem informal em 4 categorias, relacionadas a experiências vivenciadas em ambiente organizacional, e 5 categorias que agrupam experiências vivenciadas fora do ambiente de trabalho. Essas categorias são apresentadas nos quadros abaixo, bem como seus

significados, frequência com que foram mencionadas e exemplos. Como o intuito principal deste estudo é identificar meios de aprendizagem alternativos aos tradicionais, todos os quadros trarão todas as experiências citadas pelos participantes da pesquisa.

A empresa foco deste estudo está em constante crescimento, o que faz com que a demanda por pessoas aptas a ocuparem cargos gerenciais esteja sempre presente. Esse fator, somado ao ritmo das atividades e a dinâmica interna da empresa, faz com que novas oportunidades surjam constantemente, sendo também frequentes as mudanças na trajetória dos funcionários na companhia. As mudanças que ocorrem com o crescimento do funcionário, seja tal crescimento vertical ou horizontal, levam à necessidade de adaptação a um novo contexto, o que requer o desenvolvimento de novas competências, que se dá com a aprendizagem informal provocada por essas mudanças, como é exposto no quadro 15.

Continua

<b>Categoria</b>		<b>Frequência</b>
Aprendizagem por novos desafios no trabalho		11
<b>Significado</b>		
Aprendizado obtido por meio da vivência de novas experiências, da retirada do indivíduo de sua Zona de conforto e da conseqüente necessidade de adaptação aos fatores presentes na nova condição.		
<b>Experiências</b>	<b>Trechos Exemplares</b>	<b>Frequência</b>
Mudança de cargo/ função	"Por que assim, quanto mais você cresce, maior as suas responsabilidades, maior é o peso em cima de você. Uma coisa é você ser supervisora de marketing, tem lá os seus 30 vendedores pra cuidar, seus 5 supervisores de vendas, é um mundo pequeno, quando você vira coordenadora, o seu mundo é regional, virou gerente, o negócio vai crescendo, então o peso realmente ele cresce na proporção que cresce a função."	6

Experiências	Trechos Exemplares	Conclusão
		Frequência
Mudança de área	"Passar pela parte estratégica do marketing me ajudou muito, eu consegui, na minha formação que foi não só do marketing e do MBA empresarial, mas quando eu passei pelo marketing as coisas ficaram muito mais claras pra mim, eu comecei a perceber que as coisas só andam bem em conjunto."	2
Mudança de Cidade	"O aprendizado de um lugar para o outro, cara, isso é sensacional. Acho que assim, quem tiver oportunidade na companhia de mudar de cidade, mudar de estado, isso é uma oportunidade excelente, por que cada mercado é um mercado, e ai você tem uma possibilidade de começar do zero toda vez, por que você tem que entender quem é aquele público, como é aquele mercado. "	3

**Quadro 15**

**Fonte:** Elaborado pela autora.

A ocorrência da aprendizagem informal está relacionada à necessidade de resolução de problemas gerados pelo trabalho e ao desenvolvimento de novos conhecimentos ou habilidades interpessoais e práticas (DAY, 1998, apud CARVALHO-SILVA, 2008). Em um contexto de mudanças, sejam elas relacionadas à função do gestor, à área de atuação ou à transferência para uma nova região demográfica, requer desse gerente o desenvolvimento de competências até então não necessárias.

Em se tratando da mudança de cargo ou função, os principais fatores expostos pelos entrevistados como promotores da aprendizagem estão relacionados à mudança de cargo, principalmente quanto há mudança de nível hierárquico, como de supervisor para gerente, por exemplo. Isso por que o indivíduo passa a ter responsabilidades diferentes, sendo necessário que enxergue variáveis que antes não faziam parte de sua rotina de trabalho, passando também a viver experiências desconhecidas até então. Um dos gerentes cita que é necessário um tempo de adaptação à transição, conseqüente da mudança do patamar de atuação. Outro ponto relevante comentado por um entrevistado que para ele o que impulsionou o aprendizado gerado pela mudança de cargo foram os desafios encontrados, a

experiência em si, e afirma que a empresa estimula a aprendizagem pelo desafio, o que pode ser percebido em seu depoimento:

Aqui na companhia quando a gente promove as pessoas, a gente sabe que aquela pessoa não está 100% preparada, a pessoa tem certeza que não está 100% preparada, mas todo esse desconforto que o desafio vai gerar vai contribuir para um ganho de experiência, um aprendizado profissional da pessoa.

A mudança de área traz novas perspectivas e faz com que o indivíduo, consiga ver outras variáveis além das até então conhecidas, de acordo com os entrevistados. Um dos entrevistados, que de uma área suporte passou a atuar na área fim, coloca outro ponto possibilitado por essa mudança, além dos desafios vividos e os conhecimentos e habilidades adquiridos na nova área, a oportunidade de enxergar a antiga área com olhos de cliente, avaliando o que foi positivo em sua gestão e o que é preciso melhorar.

Por fim, os entrevistados que mudaram de cidade afirmaram que o desenvolvimento promovido por essa experiência é bastante enriquecedor, uma vez que é preciso adaptar a sua forma de atuação à variáveis presentes no novo ambiente para gerar resultados, e ainda pela experimentação de uma nova cultura, lidando com pessoas com hábitos e perfis diferentes daqueles aos quais o gestor estava habituado, o que lhe dá uma maior adaptabilidade.

Abbad e Broges-Andrade (2004) trazem a percepção de que a observação pelo indivíduo de seu próprio comportamento e das consequências organizacionais geradas por ele, é uma das formas como ocorre a aprendizagem no trabalho. Leite et al. (2006), cita em seu estudo dois meios apontados pelos gerentes como promotores do desenvolvimento gerencial, os quais partem também de uma atitude reflexiva do indivíduo, que são a aprendizagem por meio da observação e erro/acerto. Além disso, um dos pontos enfatizados pelos participantes da pesquisa desse autor foi a trajetória profissional em cargos diferentes. Tais pontos também foram citados com frequência significativa na pesquisa realizada, como mostra o Quadro 16:

<b>Categoria</b>		<b>Frequência</b>
Aprendizagem por consequência do próprio comportamento e das experiências vividas		14
<b>Significado</b>		
Aprendizado obtido pelo gestor por meio da observação de suas ações e das consequências positivas e negativas delas, e da análise e compreensão dos fatores envolvidos em experiências anteriores.		
<b>Experiências</b>	<b>Trechos Exemplares</b>	<b>Frequência</b>
Experiência em cargos anteriores	"Eu acho que o primeiro deles foi conhecer muito da operação em si, eu fiquei 5, 6 anos na operação, o que a gente chama de chão de fábrica, então eu conheço bem a cabeça do vendedor, do supervisor, do cliente, eu sei o que dá pra fazer, o que não dá pra fazer, então, isso me ajudou muito."	7
Aprender com seus erros	"Você aprender com seus erros, ver o impacto que um erro teve e se perguntar o que você pode fazer para que isso não volte a acontecer, e não só remediar o problema gerado pelo erro. "	3
Estar atento/ se treinar	"A todo momento eu escuto, eu quero escutar, eu quero ouvir feedbacks. E quando eu escuto feedbacks que eu acho importante, eu anoto e começo a me cobrar diariamente a não fazer o que eu estava fazendo ou alterar esse negócio"	4

**Quadro 16**

**Fonte:** Elaborado pela autora.

A experiência em cargos anteriores foi citada todos os entrevistados como sendo fundamental para o exercício de um cargo gerencial, uma vez que é preciso que o gerente tenha uma boa compreensão de como é de fato a rotina de seu subordinado, quais são as dificuldades encontradas por ele no exercício de sua função, conhecer de fato a sua realidade, o que permite que o gerente saiba o que é possível ser cobrado do funcionário e facilita na identificação da maneira como é feita essa cobrança e ainda, como motivá-los para atingir o objetivo almejado. Além disso, o contato com o mercado vivido por cargos voltados para a operação confere ao gerente um grande conhecimento de mercado, que lhe permite medir o que é executável ou não, auxiliando-lhe na tomada de uma decisão ou na definição de uma estratégia de atuação. Por fim, as experiências vividas promove o desenvolvimento de diferentes competências, preparando o indivíduo para um futuro desafio. De acordo com o depoimento dos gerentes entrevistados, a empresa

valoriza a vivência de todas as etapas, uma vez que é raro a contratação de profissionais de mercado para os cargos de gerente, coordenador ou diretor. A analista de Recursos Humanos corrobora o que foi declarado pelos entrevistados:

O primeiro ponto de gerente é: a gente só forma as pessoas. É muito raro, uma exceção muito grande a gente recrutar alguém de fora. De forma geral, o que a gente faz aqui dentro, por exemplo, é alocar a pessoa em toda uma trilha de vendas: o cara foi supervisor, vai virar gerente numa revenda, que é onde ele tem uma responsabilidade maior, mas por um grupo de pessoas menor, para trabalhar coisas paralelamente, uma hora trabalha responsabilidade por resultados, e aos poucos vai incorporando responsabilidade por pessoas, e à medida que a pessoa for apresentando as competências para um próximo cargo, ela vai se tornando apta a estar nesse próximo cargo.

A aprendizagem com os acertos e erros foi citada pelos gestores como meio de aprimorar o seu desempenho, uma vez que, compreendendo-se o que levou ao erro, evita-se que a mesma atitude, decisão, etc., ocorra novamente, bem como aquilo que o levou a um bom resultado pode ser replicado em situações diferentes. Também como meio de aprimorar constantemente o desempenho do gerente, foi dada ênfase à atitude do próprio gestor em estar atento às consequências de suas atitudes, aos acontecimentos ao seu redor, à reação das pessoas, ao comportamento do cliente, entre outros. Dessa maneira, ele passa a treinar-se constantemente, sendo necessário o interesse em querer aprender.

A aprendizagem informal no ambiente de trabalho também pode ocorrer por meio da observação, pelo indivíduo, das consequências dos comportamentos dos demais integrantes da equipe, com as histórias contadas por colegas mais antigos ou por meio de orientações e esclarecimentos de seus superiores ou outras pessoas. Esse aprendizado que ocorre por meio da interação com outras pessoas, foi bastante ressaltado pelos gerentes como relevante para o desenvolvimento das competências gerenciais, como é ilustrado no Quadro 17.

Categoria		Frequência
Aprendizagem por interação entre sujeitos		15
Significado		
Aprendizado decorrente da observação do comportamento das pessoas e da orientação e troca de experiências, conhecimentos e percepções entre gestor e demais indivíduos no ambiente de trabalho.		
Experiências	Trechos Exemplares	Frequência
Acompanhamento gestor	Meu primeiro gerente estava muito próximo da gente, e cobrava as coisas do jeito que tinha que cobrar, e conversava muito, ele gostava de sentar com a gente e conversar, saber o que estava acontecendo, ele era muito gente, muito experiente, um excelente líder. Na empresa, foi o cara que me orientou.	4
Exemplo dos gestores	Aprender também com quem está acima de você, por que quem está acima de você às vezes tem características muito boas que você pode usar e as vezes quem está acima de você pode ter características não tão boas que você pode fazer melhor que ele se você souber fazer diferente.	7
Feedback	O negócio é ouvir, escutar, entender que você não é perfeito e estar aberto para que as pessoas te passem o que é preciso melhorar.	4

**Quadro 17**

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Alguns entrevistados expõem que o acompanhamento com o gestor é importante para que se tenha claro o caminho a ser seguido para o alcance dos objetivos, e, ainda a orientação sobre quais são as ações a serem seguidas ao longo do caminho. Além disso, essa orientação é tida pelos participantes como importante por que permite o entendimento do que é preciso melhorar na atuação do liderado e, por meio da troca de experiências entre gestor e liderado, identificam-se alternativas a serem seguidas.

As práticas de mentoria e coaching têm, em sua essência, a troca de experiências entre duas pessoas, uma com o papel de orientar a outra como sendo orientada. A mentoria pode ser entendida como uma relação entre mentor e mentorado, em que o mentor, geralmente mais experiente e comprometido com sua carreira profissional, orienta ao mentorado, que é quem recebe a mentoria, sendo uma relação que tem como finalidade a troca de experiências e o acompanhamento do desenvolvimento

do mentorado, a qual pode ser formal, apoiada pela organização, ou informal, que parte da iniciativa dos indivíduos (AZEVEDO & DIAS, 2002). O coaching, por sua vez, é caracterizado por ser uma relação menos pessoal, onde o orientador e orientado possuem menor contato e menor compartilhamento de responsabilidades pelo desempenho do indivíduo (AZEVEDO & DIAS, 2002).

Pensando na forma como ocorria o acompanhamento com o gestor para dois dos entrevistados, é possível perceber semelhanças com os conceitos de mentoring e coaching apresentados, em que há orientação voltada para o desenvolvimento dos entrevistados e compartilhamento de experiências, porém, ainda que com tais semelhanças, os entrevistados colocam que tais acompanhamentos acabam acontecendo em momentos isolados, de acordo com a necessidade do indivíduo, não tendo sempre um acompanhamento próximo de seu desempenho.

Um dos principais pontos presentes na cultura da organização é a liderança pelo exemplo pessoal. Esse aspecto da cultura refere-se à postura que deve ser adotada pelos líderes da companhia, em que estes devem ter atitudes condizentes com os princípios da empresa e servir como modelo de conduta a ser seguido para as pessoas da sua equipe. Com isso, foi um ponto amplamente comentado pelos entrevistados, sendo que todos eles citaram, em algum momento, o aprendizado que tiveram com seus gestores, antigos e atuais. Esse aprendizado mostrou-se presente tanto quando os liderados tinham o líder como espelho, como exemplo de desempenho a ser alcançado, como também em momentos que as atitudes de seus líderes tiveram consequências negativas e conseguiram enxergar o que não fazer, ou o que fazer de maneira diferente. O estudo de Leite et al. (2006) também aponta como citado por seus participantes o exemplo dado pelos superiores, tanto “do que fazer” como “do que não fazer”.

Por fim, a percepção transmitida aos participantes das pesquisas sobre seu desempenho, seja por seus pares, líderes ou subordinados, por meio do feedback mostrou-se como importante fonte de aprendizagem. Tal aprendizagem é promovida, de acordo com os entrevistados, não só pela identificação de um ponto a ser desenvolvido, mas também por mostrar a importância de mudar o ponto em questão e a orientação sobre como fazê-lo, principalmente quando esse feedback parte de seu gestor. A importância com que é visto o feedback pela empresa é

significativa, uma vez que este é parte importante do sistema de avaliação de desempenho utilizado pela companhia.

A última categoria traz a ocorrência da aprendizagem por meio da interação de outros fatores presentes na organização, que não apenas colegas e superiores. O Quadro 18 mostra quais são esses fatores.

<b>Categoria</b>		<b>Frequência</b>
Aprendizagem por interação com os demais fatores componentes do ambiente de trabalho		4
<b>Significado</b>		
Aprendizado que ocorre ao longo da atuação do gestor e se dá devido às condições, conhecimentos e ferramentas presentes no ambiente de trabalho.		
<b>Experiências</b>	<b>Trechos Exemplos</b>	<b>Frequência</b>
Convívio com negócio/ processos	O próprio formato como a companhia conduz o negócio aqui dentro, então os processos a questão dos sistemas, ela te força você a se desenvolver	2
Interação com o Mercado	E o conhecimento do mercado também, como pensa o cliente, como pensa o consumidor, pra mim o tempo que eu passei no mercado, foi essencial para isso.	2

**Quadro 18**

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Ainda que esses fatores tenham sido mencionados com pouca frequência, e o aprendizado proporcionado por eles não ter sido mencionados na literatura acessada para a realização desse estudo, vale destacar o impacto da gestão bem estruturada da empresa no aprendizado dos indivíduos. A organização conta com um programa de gestão que determina como devem ser os processos internos, e quais são os itens essenciais a serem seguidos para o bom desempenho da empresa. Tal programa foi citado por dois dos gestores e ainda pela analista de RH como importante meio de aprendizagem.

A aprendizagem é um processo que ocorre ao longo da existência do indivíduo e que é impactada pela interação do indivíduo com o ambiente e seus diversos componentes, bem como pelas próprias características intrínsecas ao indivíduo (D'AMELIO, 2007). Abbad e Borges-Andrade(2004) afirmam que a todo tempo as pessoas aprendem. Com isso, vários meios de aprendizagem informal não relacionados ao ambiente de trabalho foram apontados como importantes para o desenvolvimento de competências que impactam na sua atuação como líder, o que

permite identificar que a formação gerencial se dá também pelas experiências pessoais do indivíduo. Tais experiências são exemplificadas no Quadro 19.

Continua

<b>Categoria</b>		<b>Frequência</b>
Conhecer novos lugares		3
<b>Significado</b>		
Aprendizado decorrente da interação com novas realidades, diferentes culturas, novas línguas, entre outros fatores presentes em um local diferente ao de origem do gestor.		
<b>Experiências</b>	<b>Trechos Exemplares</b>	<b>Frequência</b>
Intercâmbio	Fui tirado da minha zona de conforto, fui parar em um lugar que eu não conhecia ninguém, não falava a língua deles, então eu parei de falar e comecei a ouvir. Tive responsabilidades a mais e tinha que tomar minhas próprias decisões.	2
Viagens	Eu gosto muito de viajar de ver coisas novas, acho que isso me ajudou a conhecer mais as pessoas.	3
<b>Categoria</b>		<b>Frequência</b>
Interação com diferentes grupos de pessoas		7
<b>Significado</b>		
Aprendizado que ocorre por meio da influência que o gestor sofre de familiares, amigos e outros indivíduos em sua formação e ainda por meio das experiências vividas em atividades em grupo.		
<b>Experiências</b>	<b>Trechos Exemplares</b>	<b>Frequência</b>
Exemplo do pai	Sigo muito o exemplo do meu pai, que foi um ótimo profissional e eu tento seguir o exemplo desses longos anos de trabalho.	3
Relacionamento com família e amigos	Tem coisas que você nem busca, é um pouco de como você foi criado das relações que você teve. Fui criado em uma família grande, tenho grupos diferentes de amigos [...] E por absorver muito das pessoas, acho que eu sei entender muito delas e isso me ajuda muito na liderança.	2
Participação em diversos grupos (igreja, associações, escola, etc.)	São importantes as atividades escolares, atividades dentro das igrejas, atividades militares, que acabam passando essa questão de trabalho em equipe, trabalho organizado, metas e desafios.	2
<b>Categoria</b>		<b>Frequência</b>
Prática de esportes		2
<b>Significado</b>		
Aprendizado decorrente do desenvolvimento de habilidades e atitudes promovido pela prática de esportes e pela compreensão da forma como os esportes são organizados.		

## Conclusão

Experiências	Trechos Exemplares	Frequência
Esportes	Esporte, te ensina a competir de forma saudável, te ensina a ter perseverança, a ter disciplina, te ensina a lidar com frustração também, e ter poder de reação à frustração	2

**Quadro 19b**

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2.4 Efetividade dos meios informais de aprendizagem

Day (1998 apud CARVALHO-SILVA, 2008), aponta que 70% da aprendizagem do indivíduo no ambiente de trabalho ocorrem por meio de conversas com colegas, reuniões ou mesmo no trato com os clientes, ou seja, por meio da aprendizagem informal. Este dado foi coletado por pesquisadores da área e explicita a importância dos meios informais de aprendizagem para o desenvolvimento do profissional.

Tal importância também é evidenciada pelo resultado desse estudo, em que a maioria dos entrevistados acreditam que os meios informais de aprendizagem são mais efetivos que os meios formais no desenvolvimento de competências gerenciais. A Tabela 3 mostra como ficou distribuída a opinião dos entrevistados.

**Tabela 1 : Aspecto de maior relevância para o desempenho da função gerencial**

Efetividade dos meios não formais	Quantidade de respostas
Mais efetivo que os formais	3
Complementar aos meios formais	2
Efetivo	2

Fonte: Elaborado pela autora

A pergunta em que se buscou investigar a efetividade dos meios informais de aprendizagem foi feita de maneira aberta, não incitando a comparação da efetividade de tais meios em relação aos formais, porém, tal comparação foi feita naturalmente por parte dos entrevistados.

Os participantes da pesquisa que consideraram os meios informais mais efetivos, em comparação aos formais, destacaram principalmente que a aprendizagem informal se dá por meio da prática que muitas vezes é bastante diferente da teoria, adquirida por meios formais de aprendizagem. Outro ponto comentado refere-se ao fato de que a aprendizagem informal não ocorre de maneira intencional, planejada. Com isso, o indivíduo cumpre sua rotina de trabalho sem necessariamente estar buscando por aprendizado, mas esse acaba acontecendo por meio das experiências vivenciadas no dia a dia de trabalho e ainda por experiências como mudança de área, progressão para novos cargos e várias outras apontadas pelos entrevistados e contempladas no tópico anterior.

Day (1998 apud BEVILÁQUACHAVES, 2007) apresenta argumentos que confirmam alguns dos fatores apontados pelos entrevistados como impactantes na efetividade da aprendizagem informal, tais como o fato de a aprendizagem informal se mostrar importante para a atuação profissional por se moldar às necessidades apresentadas pelo funcionário. Destaca ainda que este tipo de aprendizagem permite um aprendizado diferenciado, por aparecer de maneira espontânea e enfatizar o que de fato deve ser aprendido. Traz ainda que a aprendizagem formal acaba por ter relevância variável poder não ser aplicável à realidade do indivíduo.

A área de Recursos Humanos reconhece a importância da aprendizagem informal para o desenvolvimento gerencial, uma vez que considera que os meios formais oferecidos pela companhia não possuem o intuito de desenvolver tais competências, mas sim de reforçar competências já demonstradas pelos indivíduos e de gerar a reflexão sobre os pontos que devem ser desenvolvidos. Traz ainda a percepção de que a forma como acontece hoje, em que a companhia instiga a insatisfação constante dos funcionários com seu desempenho, fazendo com que busquem formas de desenvolvimento por conta própria, seja efetivo para o desenvolvimento das competências gerenciais, desde que o indivíduo tenha essa postura de usufruir dos caminhos, ferramentas e suporte dado pela companhia para a promoção de seu desenvolvimento.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve o intuito de identificar as alternativas encontradas pelos gestores para promover o desenvolvimento de competências gerenciais. Uma vez que foram identificados diversos meios formais e, principalmente, informais de aprendizagem utilizados pelos gestores para o desenvolvimento de competências gerenciais, considera-se que o objetivo geral da pesquisa foi atendido. A pesquisa foi realizada junto a gestores e a uma representante de Recursos Humanos da empresa foco do estudo. Os participantes foram questionados não só em relação aos meios de aprendizagem relevantes para o desenvolvimento de competências gerenciais, mas também sobre as competências em si, apontando quais, em sua percepção, eram as competências de maior relevância para a atuação do gestor.

Os resultados evidenciam que os aspectos comportamentais demandados pela função gerencial são de maior relevância para a atuação do gestor, em comparação aos aspectos comportamentais. Isso deve-se ao fato de as principais responsabilidades dos gestores estarem relacionadas à orientação, mobilização e direcionamento do time para o alcance dos resultados, o que requer habilidades interpessoais, liderança, capacidade de trabalhar em equipe, entre outros aspectos comportamentais.

Considerando-se as limitações dos meios formais de aprendizagem no desenvolvimento de competências gerenciais (RUAS, 2001), o estudo buscou, além de identificar as alternativas encontradas pelos gerentes como meio de desenvolvimento dessas competências, investigar a efetividade dos meios não formais de aprendizagem na formação do gestor. Os resultados mostram que todos os gestores percebem os meios informais de aprendizagem como sendo efetivos no desenvolvimento das competências em questão, sendo que alguns dos entrevistados os consideram mais efetivos que os meios formais, corroborando o afirmado por segundo Davies, Bennett, Cunningham e Cunningham, 1996, citados no estudo de Leite et al. (2006), os gerentes têm melhor desempenho na aprendizagem de competências gerenciais por meio de ações informais que por programas de formação gerencial formal.

A percepção dos meios informais como sendo mais efetivos na formação gerencial pode ser explicada pelo fato da aprendizagem ocorrer com a prática, permitindo-se a identificação de consequências positivas e negativas nas ações realizadas e ainda ajustando-se às necessidades de aprendizagem do indivíduo.

Vale ressaltar que os meios informais, ainda que não suficientes para o desenvolvimento das competências necessárias aos gerentes, foram apontados como importantes para o entendimento dos conceitos que complementam as competências necessárias, e ainda por serem meios utilizados para provocar reflexão.

O envolvimento de um representante da área de Recursos Humanos foi realizado no intuito de identificar se há divergências na forma como a área em questão percebe a efetividade dos meios formais e informais de aprendizagem, em relação a percepção dos gestores. Com a análise dos resultados obtidos, percebe-se que a área de Recursos Humanos reconhece as limitações dos meios formais de aprendizagem, e as enxergam como um meio de reforçar conceitos importantes para a atuação dos gestores, não as aplicando com o intuito promover o desenvolvimento de competências gerenciais. A percepção da área é que o desenvolvimento do gestor depende, principalmente, da atitude dele em relação à sua formação, ou seja, o gestor se desenvolve por meio dos caminhos que ele busca para promover o seu desenvolvimento ao longo de sua trajetória, seja por meios formais fora da empresa, mas, principalmente, por meios informais de aprendizagem, consequentes das escolhas, ações e sobretudo interesse do gestor. Diante dos pontos expostos, pode-se afirmar que a área de Recursos Humanos compreende os meios informais de aprendizagem como sendo efetivos na formação dos gestores da organização, compartilhando então da mesma opinião que os gestores.

As alternativas de aprendizagem não formais identificados pela pesquisa foram: aprendizagem por novos desafios no trabalho, aprendizagem por consequência do próprio comportamento e das experiências vividas, aprendizagem por interação entre sujeitos, aprendizagem por interação com demais fatores componentes do ambiente de trabalho, todas elas ocorrendo por meio de diferentes vivências presentes na rotina do gestor. Além disso, a aprendizagem que ocorre fora do ambiente organizacional foi ressaltada como de grande contribuição para a formação gerencial, sendo identificadas como categorias dessas aprendizagens:

conhecer novos lugares, interação com diferentes grupos de pessoas e prática de esportes. Atende-se, então, à necessidade de identificar meios alternativos aos tradicionais, que promovam de maneira eficiente a formação gerencial.

O presente estudo contou com suas limitações. Por questão de acessibilidade, não foi possível realizar o estudo apenas com gerentes de mesma função, o que permitiria verificar os meios de aprendizagem mais relevantes de acordo com a função exercida. Outra limitação foi em relação à impossibilidade de acesso e exposição de documentos da empresa no estudo, uma vez que preserva-se a identidade da organização estudada, o que contribuiria para a melhor compreensão da dinâmica e estrutura da organização. Há ainda a limitação em relação ao instrumento utilizado para a pesquisa, o qual foi elaborado pela autora e não passou por teste prévio à sua aplicação.

Com a realização do estudo foi possível perceber que a cultura da organização exerce grande influência no comportamento dos gestores, sendo perceptível desde pequenas evidências, como uso de expressões verbais comuns, ao comportamento adotado pelo gestor. Com isso, sugere-se que futuros estudos focados no desenvolvimento de competências gerenciais investiguem a influência exercida pela cultura organizacional

Os resultados do estudo permitiram concluir que diversas experiências vivenciadas pelos gestores, seja dentro ou fora do ambiente organizacional, impactam no desenvolvimento de competências gerenciais, sendo os meios informais de aprendizagem efetivos como parte da formação de gestores.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.S.; BORGES-ANDRADE, J.E. Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In: ZANNELI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E. BASTOS, A.V.B. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmen, 2004

ANTONELLO, C.S.; RUAS, R. Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. **RAC**, v.7, n.3, p. 203-212, jul./set. 2003.

ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Alcance – UNIVALI**, v. 12, n. 2, p. 183-209, mai./ago. 2005.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comprometimento organizacional e gestão**, v.12, n.2, p.199-220, 2006.

AZEVEDO, S. D.; DIAS, S. M. R. C. (2002). Mentoria e Comprometimento Organizacional: o caso das secretárias executivas da Universidade de Pernambuco. In **Anais, 26. Encontro da ANPAD**, 2002, Salvador, BA.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001. (Dissertação, Doutorado em Administração).

BITENCOURT, C. C.; MOURA, M. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica**, v.5, n.1, Art.2, jan./jun. 2006.

BEMFICA, J. C.; BORGES, M. E. Aprendizagem organizacional e informação. **Ci. Inf.**, v. 28, n.3, p. 233-240, set./dez. 1999.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. Universidade Corporativa Banco do Brasil e Fundação Getúlio Vargas. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v.12, n.2, mai./ago. 2007.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. Brasília: Universidade de Brasília, 2009 (Dissertação, Doutorado em Psicologia Social do Trabalho, e das Organizações).

D'AMELIO, M. **Aprendizagem de competências gerenciais: um estudo com gestores de diferentes formações.** São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007. (Dissertação, Mestrado em Administração de Empresas).

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **RAC**, v.4, n.1, p161-176, jan./abr. 2000.

ECHEVESTE, S.; PANOSSO, C.; TREZ, G., VIANA, D., VIEIRA, B. Perfil do executivo no mercado globalizado. **RAC**, v.3, n.2, p.167-186, mai./ago. 1999.

GIL. A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Editora Atlas, 1995.

LEITE, I. C.; ANTONELLO, C. S.; GODOY. A. S.; LEITE, I. C. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. **Aletheia**, v.27, n. 23, p. 27-41. jan./jun. 2006.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org). Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman 2005, p. 88 – 115.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

RUAS, R.. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **REAd**, edição 15, v. 6, n.3, out, 2000.

RUAS, R.; COMINI, G. M.. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: articulando teoria e prática em programas de pós-graduação em formação gerencial. **Cadernos EBAPE**, v.5, edição especial, jan. 2007.

VITELLI, A. P. Universidades Corporativas: fonte de vantagem competitiva para as organizações na era do conhecimento? In: **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Proframas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, 2000, Campinas. Anais. Campinas: ANPAD, 2000.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro de Entrevista aplicado com os Gestores



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

O presente roteiro é foi desenvolvido como ferramenta de auxílio à pesquisa para coleta de dados do Trabalho de Conclusão de Curso da Aluna Flávia Lucena de Amorim da Universidade de Brasília, matrícula 08/37695, sob orientação do Prof. Doutor Pedro Paulo Murce Meneses. As informações coletadas serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. Agradeço a sua colaboração com o estudo em questão.

#### Identificação Demográfica

1. Qual cargo ocupa?
2. Qual a sua área de formação?
3. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?
4. Há quanto tempo ocupa um cargo gerencial?
5. Quais suas principais atribuições e responsabilidades?
6. Você é responsável pelo gerenciamento de quantas pessoas?

#### Competências gerenciais

7. Quais são os conhecimentos técnicos geralmente necessários para o exercício do seu cargo?
8. Quais são as características comportamentais necessárias para o exercício do seu cargo?
9. Pensando nas responsabilidades de um gerente, o que você considera como sendo mais relevante para o adequado desempenho de suas atividades, aspectos técnicos ou comportamentais?

### Meios formais de aprendizagem

10. Como foi o seu preparo para ocupar um cargo gerencial?
11. Meios formais de aprendizagem são considerados ações sistematicamente promovidas pelas organizações que tem a finalidade de potencializar desempenhos atuais e futuros, geralmente apontados como de responsabilidade da área de Recursos Humanos de uma organização, utilizando de atividades propositalmente desenvolvidas para promover a aprendizagem, tendo o indivíduo restrita autodireção e geralmente mediadas pela organização. Considerando essa definição, houve meios formais de aprendizagem utilizados para o desenvolvimento das competências gerenciais? Quais foram?
12. Quais foram os principais temas abordados nessas capacitações?
13. Como foi abordado o conteúdo dos cursos?
14. Você fez algum curso de especialização, a fim de complementar a sua formação e melhor se preparar para o cargo? (não oferecido pela empresa)

### Efetividade dos meios formais de aprendizagem

15. Como os meios formais de aprendizagem contribuíram para o desenvolvimento das competências necessárias?
16. Como você avalia a efetividade dos meios formais de aprendizagem no desenvolvimento de competências gerenciais? *O que você considera que leva aos meios formais terem tal efetividade?*

### Meios informais de aprendizagem

17. Além dos meios formais citados, quais outras experiências você considera como relevantes para a sua formação enquanto gestor?
18. Meios não formais de aprendizagem são caracterizados por ocorrer fora dos currículos dos cursos e programas de formação, sendo desvinculados da sala de aula, podendo ocorrer no próprio ambiente de trabalho, podendo ser planejado ou não. Troca de experiências entre colegas, rotação de cargo e coaching são exemplos desse tipo de aprendizagem. Sendo assim, quais os

meios de aprendizagem não formais foram relevantes para a sua formação como gestor?

Efetividade dos meios informais de aprendizagem

19. Como você avalia a efetividade dos meios não formais de aprendizagem no desenvolvimento de competências gerenciais?

Considerações sobre a formação gerencial

20. Você possui algum comentário além do que foi abordado?

## **Apêndice B – Roteiro de Entrevista aplicado com a área de Recursos Humanos**



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

O presente roteiro é foi desenvolvido como ferramenta de auxílio à pesquisa para coleta de dados do Trabalho de Conclusão de Curso da Aluna Flávia Lucena de Amorim da Universidade de Brasília, matrícula 08/37695, sob orientação do Prof. Doutor Pedro Paulo Murce Meneses. As informações coletadas serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. Agradeço a sua colaboração com o estudo em questão.

Entendimento da Área de Recursos Humanos

1. Quais são as funções principais da área de RH?
2. Como são estruturados os treinamentos oferecidos internamente?
  - a. Há levantamento de necessidades de treinamento? Como é feito?
  - b. Há planejamento das atividades do treinamento? Como é feito?
  - c. Há avaliação dos resultados gerados pelo treinamento? Como é feita?

Competências gerenciais

3. Quais são os conhecimentos técnicos geralmente necessários para o exercício de um cargo gerencial?
4. Quais são as características comportamentais necessárias para o exercício de um cargo gerencial?
5. Pensando nas responsabilidades de um gerente, o que você considera como sendo mais relevante para o adequado desempenho de suas atividades, aspectos técnicos ou comportamentais?

#### Meios formais de aprendizagem

6. Quais são os treinamentos voltados para o desenvolvimento de competências gerenciais?
7. Quais os principais temas abordados nesses treinamentos?
8. Como geralmente são abordados os conteúdos desses treinamentos?
9. Há outros meios formais de aprendizagem além de treinamentos? Quais são?

#### Efetividade dos meios formais de aprendizagem

10. Como os meios formais de aprendizagem contribuem para o desenvolvimento das competências gerenciais?
11. Como você avalia a efetividade dos meios formais de aprendizagem no desenvolvimento de competências gerenciais?

#### Meios informais de aprendizagem

12. Qual a abordagem da empresa para as competências que não são desenvolvidas por meio de meios formais de aprendizagem?
13. Há meios não formais de aprendizagem oferecidos/ identificados pela empresa para o desenvolvimento gerencial? (como mentoria, coaching, treinamento on the job, job rotation, etc.)
14. Quais são as experiências e meios não formais de aprendizagem vistos pela área de RH como relevantes para a formação gerencial?

### Efetividade dos meios informais de aprendizagem

15. Como você avalia a efetividade dos meios não formais de aprendizagem no desenvolvimento de competências gerenciais?

### Considerações sobre a formação gerencial

16. Quais são as alternativas geralmente buscadas por indivíduos que ocupam cargos gerenciais para o seu desenvolvimento?
17. Você possui algum comentário além do que foi abordado?