



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

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO VAREJO DE COSMÉTICOS

MARCELA PRADO DE SOUZA GUIMARÃES

Brasília – DF
2009



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

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO VAREJO DE COSMÉTICOS

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

Orientadora: Prof. Catarina Cecília Odelius

MARCELA PRADO DE SOUZA GUIMARÃES

Brasília – DF
2009

Guimarães, Marcela Prado de Souza

Competências gerenciais no varejo de cosméticos. Marcela Prado de Souza
Guimarães
75 p.

Monografia – Pós-Graduação em Gestão de Pessoas.
Brasília- DF, Agosto de 2009.

Área de Concentração: Recursos Humanos – Competências.
Orientadora: Prof^a. Catarina Cecília Odelius.

1. Competências 2. Trilhas de aprendizagem. 3. Aprendizagem

RESUMO

Este estudo teve como finalidade identificar competências relevantes para a atuação gerencial, de acordo com a percepção desses profissionais, e o modo como essas competências foram desenvolvidas em uma perfumaria de médio porte no varejo do Distrito Federal. A pesquisa teve início com um levantamento bibliográfico acerca do conceito de trilhas de aprendizagem e competências. Esta é: exploratória, descritiva e qualitativa. As informações foram coletadas por meio de entrevista individual e o método selecionado para a realização do estudo dos dados foi a análise de conteúdo. A amostra é composta por 07 (sete) funcionárias que em geral, realizaram trajetórias semelhantes exercendo inicialmente o cargo de vendedora e que atualmente assumem cargos de gerencia nos pontos de venda. Constatou-se os aprendizados adquiridos ao longo da trilha e o processo de aprendizagem; as competências desenvolvidas; a lacuna de competências de acordo com a percepção gerencial; a lacuna existente entre as competências desenvolvidas e as competências básicas gerenciais; os desafios atuais e futuros e as competências necessárias para enfrentá-los.

Como resultado final nota-se a necessidade de desenvolvimento de competências relacionadas à flexibilidade diante das inovações, comunicação eficaz e habilidade para desempenhar os serviços prestados. Concluí-se que as pesquisadas apresentam visão de acordo com a tendência atual relacionando capacidade ao desempenho.

Palavras chave: competências; trilhas de aprendizagem; aprendizagem.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação da retroalimentação entre conceitos	19
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os três tipos de opções de aprendizagem.....	27
Quadro 2 – Descrição das pesquisadas.....	35
Quadro 3 - Conteúdo aprendido e processos de aprendizagem de acordo com o cargo exercido.....	38
Quadro 4 – Conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos e sua forma de desenvolvimento.....	43
Quadro 5 – Componentes do perfil do gestor atual.....	50
Quadro 6 – Habilidades mais relevantes para o gerenciamento do varejo.....	51
Quadro 7 – desafios atuais e futuros para atuação na área e competências necessárias para enfrentá-los.....	53

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	8
1.1 - Contexto.....	8
1.2 - Problema de pesquisa.....	10
1.3 - Objetivos.....	12
1.3.1 – Objetivo Geral.....	12
1.3.2 – Objetivos específicos.....	12
1.4 - Justificativa.....	12
2 - REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 – Competências e aprendizagem organizacional.....	14
2.2 – Treinamento e Trilhas de aprendizagem.....	24
3 – METODOLOGIA	30
3.1. Tipo de Pesquisa.....	30
3.2. Participantes da Pesquisa.....	31
3.3. Instrumento de Coleta de Dados.....	31
3.4. Procedimentos de Coleta de Dados.....	32
3.5. Análise de Dados.....	33
4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
4.1. Trajetória funcional.....	36
4.2. Processos de aprendizagem ocorridos.....	37
4.3. Competências desenvolvidas na trajetória de aprendizagem.....	43
4.4. Lacuna de competências identificadas pelas gerentes.....	47
4.5. Lacuna entre as competências desenvolvidas e competências básicas gerenciais.....	49
4.6. Desafios para a atuação na área e as competências necessárias para enfrentá-los.....	53
5- CONCLUSÃO	58
REFERÊNCIAS	60
ANEXOS	72

1 - INTRODUÇÃO

Esta parte introdutória contextualiza o problema de pesquisa, explicita os objetivos gerais e específicos e justifica a realização da pesquisa.

1.1 - Contexto

A velocidade das inovações tecnológicas, a melhoria na comunicação e a globalização têm provocado turbulência expressiva no ambiente empresarial. Como consequência ocorre significativo aumento na concorrência obrigando as organizações a realizarem uma análise de suas estratégias de negócio e das configurações do trabalho

A rápida mudança social, econômica e tecnológica também gera alterações com relação aos saberes pessoais. Sob o aspecto do colaborador, há um aumento na necessidade de aprendizado contínuo e na procura por ambientes organizacionais que possibilitem a aplicação e o desenvolvimento de novas competências. Assim, novos conhecimentos são aprendidos mesmo que estes não estejam relacionados ao trabalho exercido (KILIMINIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004).

Atualmente as organizações estão mais atentas em como manter vantagem competitiva no mercado. Com este objetivo as firmas estão dando ênfase nas pessoas como o fator determinante do sucesso organizacional. A gestão estratégica de recursos humanos, gestão de competências, a acumulação do saber, a gestão do capital intelectual são meios para se chegar a este fim (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

De acordo com Kilimnik, Sant'anna & Luz (2004) os sujeitos com suas competências passam a ser interpretados como membros cruciais para a diferenciação estratégica. "Se por um lado, essa nova realidade tem trazido à tona a importância da valorização do chamado capital intelectual, simultaneamente, assiste-se a uma elevação da pressão sobre os trabalhadores, incluindo-se aquelas por contínua atualização profissional..." (p. 11).

Ultimamente, percebe-se o surgimento de novas terminologias para exprimir atuais exigências do mercado capitalista. Na área trabalhista, a qualificação é substituída pela idéia de competência. Já na área educativa a formação de conhecimentos faz parte da construção de competências (DESAULNIERS, 1997).

Brandão e Guimarães (2001) analisam a gestão por competências como uma etapa constituinte do sistema de gestão organizacional. A partir da definição da estratégia organizacional a gestão por competências vai guiar as demandas “de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento de competências necessárias para atingir seus objetivos” (p. 11).

Kolb (1971, citado por BITENCOURT, 2003) relata que o processo de aprendizagem tem início na vivência do indivíduo. A aprendizagem e a construção de competências são interpretadas como um processo ininterrupto de balanço entre a ação e a reflexão.

Freitas e Brandão (2005) descrevem a aprendizagem como o fenômeno por meio do qual se obtém a competência, ao passo que a competência é a expressão do que o sujeito aprendeu. Ambos estão ligados à transformação, porém a aprendizagem é verificada por meio de testes aplicados e a competência é constatada por meio da comparação da atuação do indivíduo antes e depois do processo.

Em concordância com Kolb (1971) afirmam ainda que a competência está relacionada à aprendizagem, pois o conhecimento, a habilidade e a atitude são desenvolvidos por meio do processo de aprendizado, seja por meio de cursos, induzido, ou natural, pela própria experiência. A aprendizagem gera competência e esta, por sua vez, repercute no desempenho.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) afirmam que aspectos que auxiliam os colaboradores a aprenderem com velocidade superior aos concorrentes são essenciais para colocar em prática a estratégia competitiva da organização. São eles: a força de trabalho capaz e comprometida, o desenvolvimento das competências dos funcionários e sistemas de treinamento.

Segundo Bitencourt (2004) a aprendizagem pode ser considerada como a base para obter vantagem competitiva sustentável. Os processos de construção e a utilização do conhecimento resultam na aprendizagem organizacional, ou seja, na maneira como esta acontece.

Para Dutra (2004) o conhecimento das competências necessárias é essencial na definição de políticas de seleção e desenvolvimento de pessoas. Porém, identificar, de maneira precisa, as competências necessárias pela organização construindo vantagem competitiva e enfatizando os processos educativos torna-se um desafio.

1.2 - Problema de pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma Perfumaria considerada uma organização de médio porte e que à época da pesquisa possuía por volta de cento e setenta funcionários distribuídos entre oito lojas da rede e do escritório, sendo todas situadas no Distrito Federal, com cerca de 24000 mil clientes cadastrados.

Foi criada em 11 de Agosto de 1964 inaugurando sua primeira loja na comercial da CLS 305/Sul. Em 1967, surgiu a primeira filial na 105 Sul, e, em 1970 a filial da Av. W3 Sul, quadra 509, possuindo assim, três lojas no mercado (RICCI, 1996).

Em 03 de Janeiro de 1972, com a substituição de um de seus sócios, mudou a razão social para Organização Lord Ltda, passando a ser conhecida como “Lord Perfumaria”. Em 1980, o Grupo Conbral Engenharia, composta por dois sócios que compõe parte da diretoria, adquiriu a empresa dando prosseguimento ao seu crescimento (RICCI, 1996).

Trata-se de uma empresa familiar, que de acordo com Donneley (1976, citado por BEZERRA, 2000) se caracteriza por ter sua origem e histórias ligadas a uma família há no mínimo duas gerações e que mantém seus membros na administração desta.

Hoje, a organização é considerada a maior da região no segmento de beleza. A empresa atua há quarenta e quatro anos comercializando produtos de alta qualidade, tais quais perfumes e cosméticos de marcas renomadas, reconhecidas internacionalmente, e serviços especializados na área de estética e salão de beleza. A tradição da casa e sua ética conquistam a fidelidade de seus clientes (RICCI, 1996).

A missão da perfumaria é comercializar produtos e serviços que contribuam para a beleza e saúde das pessoas permitindo sua perfeita integração na sociedade.

No momento, o mercado de Brasília apresenta ambiente com abertura para o crescimento visto que a maior concorrente encontra-se com dificuldades financeiras e está reduzindo seus pontos de venda. Entretanto, antes de suprir esta lacuna no comércio, viu-se necessário, diante da atual crise econômica que abala o mundo, solidificar e melhorar seus processos internos para posteriormente dar prosseguimento à expansão comercial.

A origem de seus recursos financeiros ocorre por meio da compra e venda de produtos e dos serviços prestados no salão de beleza. A melhoria no gerenciamento dos processos: de escolha de produtos, compra, estocagem, organização, venda e atendimento, ou seja, a prestação de serviços é a única forma de maximizar o ganho.

Partindo deste ponto, viu-se a necessidade de analisar, pesquisar e estudar o nível gerencial objetivando obter informações que contribuam para o desenvolvimento das competências necessárias a este cargo. O quadro de gerentes atuais foi constituído a partir de recrutamento interno baseado na análise de desempenho de vendedoras, com ênfase à valorização no conhecimento dos produtos, no tempo de trabalho, na honestidade e confiança mútua.

Sob essa perspectiva, identifica-se que o processo de seleção utilizava parâmetros que podem não ser suficientes para assegurar a atuação competente como gerente, uma vez que não consideravam a eficácia e outras competências necessárias à realização do trabalho.

Desta maneira, a proposta consistiu em investigar: quais competências são relevantes para a atuação gerencial, de acordo com a percepção desses profissionais, e como essas competências foram desenvolvidas? Com este estudo pretendeu-se identificar competências e formas de aprendizagens relevantes para desenvolvimento gerencial em empresa de varejo de cosméticos.

1.3 - Objetivos

1.3.1 – Objetivo Geral

Este estudo teve como finalidade identificar as competências relevantes para a atuação gerencial, de acordo com a percepção desses profissionais, e o modo como essas competências foram desenvolvidas.

1.3.2 – Objetivos específicos

- Descrever a trajetória funcional das gerentes;
- Identificar os processos de aprendizagem ocorridos e as competências desenvolvidas na trajetória funcional / trilha de aprendizagem percorrida;
- Identificar competências necessárias à atuação gerencial, de acordo com a percepção das gerentes;
- Identificar desafios futuros para a atuação na área e as competências necessárias para enfrentar esses desafios.

Justificativa

Recentemente, a pesquisadora tem desenvolvido trabalhos na organização englobando a descrição de cargo na esfera gerencial. Observando o hiato entre o trabalho prescrito e o real e a falta de conhecimento, por parte das colaboradoras, a respeito do gerenciamento, o estudo almejou contribuir com resultados que possam subsidiar a organização com dados que permitam o desenvolvimento de ações em busca de novas competências.

Em termos de sua relevância, o presente estudo torna-se significativo, sobretudo, ao esclarecer quais os passos, que percorridos durante a aprendizagem das colaboradoras, sustentaram a ascensão de cargo, correlacionando-os a outras importantes variáveis, tais quais as competências gerenciais necessárias.

Le Boterf (1999, citado por FREITAS; BRANDÃO, 2005) afirma que estar inserido no ambiente de trabalho torna-se o meio fundamental para promover o aprendizado bastando apenas, estabelecer um objeto de análise, um tempo de reflexão e de profissionalização. Ao capacitar os colaboradores, os habituais programas de ensino muitas vezes mostram-se ineficazes para o desenvolvimento do colaborador, pois não são levadas em conta outras maneiras de se chegar à educação.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Competências e aprendizagem organizacional

Este capítulo tem como objetivo esclarecer ao longo do trabalho o problema inferido diante do desenvolvimento de competências baseadas nos artefatos que a aprendizagem organizacional pode proporcionar.

Há tempos atrás a modernidade era especificada por meio da eficácia da racionalidade instrumental não interpretando o ser humano como alvo tangível de invenção, criação, liberdade. Touraine (1994) propõe que a modernidade é o resgate do sujeito deste antigo parâmetro direcionando-o para o núcleo da sociedade analisando diversas esferas: tecnológica em que alia a racionalização à subjetivação; social onde subjetivação só é alcançada através da socialização; política apresentando a democracia como forma de expressão política; e cultural onde liberdade e eficácia se relacionam.

Eboli (1996) adapta a abordagem deste autor para a esfera organizacional.

O atual mercado, em função das mudanças rápidas e drásticas, exige das organizações maior atualização e flexibilidade para conseguir acompanhar e se adaptar em tempo útil. Há um aumento na necessidade de trabalhar de maneira competente frente aos passos da globalização a fim de que se atinja a diminuição da competição. Nota-se incessante procura por sistemas de gestão capazes de certificar resultados mais eficazes. As empresas que apresentam melhores recursos conquistam o mercado e o sucesso (KILIMNIK, SANT'ANNA; LUZ, 2004).

Um recurso precioso pode ser definido como aquele difícil de encontrar e de copiar proporcionando a valorização da organização mantendo-a como uma forte rival no comércio (TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996 citados por BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). O ser humano como sujeito único torna-se detentor destas características e se apresenta como o novo objeto de competitividade descartando o preço e a qualidade como predicados da concorrência do passado.

O ser humano possui um processo neural complexo que gera a construção de memórias. O que é aprendido e esquecido é como se não houvesse ocorrido. A

pessoa é o que ela se lembra (IZAQUIERDO,1997 citado por FLEURY; FLEURY, 2001).

Com o intuito de entender melhor como desenvolver competências em uma organização torna-se necessário abordar a aprendizagem individual a qual pode influenciar a aprendizagem coletiva e resultar na aprendizagem organizacional (FLEURY; FLEURY, 2001).

O processo de aprendizagem se dá ouvindo, errando, praticando, vivenciando a ocasião na mente, observando. As formas de aprender são diversas e o sujeito é único neste processo. Aprender é um processo de mudança que recebe vários estímulos que podem ou não modificar o comportamento do indivíduo. As emoções também exercem influencia sobre este processo (FLEURY; FLEURY, 2001).

A aprendizagem é “um processo psicológico essencial para a sobrevivência dos seres humanos no decorrer de todo o seu desenvolvimento” (p.237). Esta atribui valor à educação, aos treinamentos ministrados pelas empresas e às experiências individuais. O homem possui como ferramenta a educação, o aprendizado (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

O interesse sobre a aprendizagem organizacional está aumentando visto que esta se relaciona ao conceito de inovação. Percebe-se o interesse do mercado e de aspirações acadêmicas em acompanhar as novidades no comércio. Assim, à medida que inovações e tecnologias surgem, o colaborador deve estar apto e respaldado pela empresa para aprender o novo e introduzi-lo na organização (BEMFICA; BORGES, 1999).

Robey, Boudreau e Rose (2000, citados em por LOIOLA; NÉRIS; BASTOS, 2006) conceituam a aprendizagem organizacional como a maneira com que a empresa adquire conhecimentos, a forma como estes são difundidos entre seus integrantes e como eles vão influenciar na performance da organização. É preciso lembrar que o aprendizado não consiste apenas em processos efetivos. Assim como se aprende o produtivo aprende-se também o errado.

Abbad e Borges-Andrade (2004) analisam a aprendizagem sob aspecto psicológico considerando que esta ocorre na esfera do indivíduo e suas conseqüências podem atingir o nível grupal, as equipes e a empresa. A obtenção de conhecimentos e sua socialização se dão por meio de atuação formal ou

informal durante o trabalho, a partir da interação entre os sujeitos em encontros com o público, reuniões, eventos sociais e outros.

As teorias da aprendizagem tiveram procedência início no século XX e seus moldes estão sob aspecto de duas vertentes: o modelo Behaviorista e o cognitivista.

No Behaviorista (S-R) o foco está na mudança de comportamento da pessoa, o qual pode ser observado e medido, agindo como produto da interação do indivíduo com o ambiente. O modelo cognitivista (S-O-R) explica acontecimentos como a aprendizagem de conceitos e a resolução de problemas. Aborda fatos objetivos, comportamentais e subjetivos. Considera a mudança de comportamento como resultado da interação com o ambiente, porém, de maneira mais ampla, compreende a interação como desenvolvedora dos processos mentais onde as crenças e percepções do sujeito são elementos que influenciam cognitivamente na percepção da realidade. Ambas levam em consideração o processamento de informações pelo indivíduo (FLEURY; FLEURY, 1995).

Mach e Olsen (1976), Argyris e Schon (1996) e Simon (1996, citados em por LOIOLA; NÉRIS; BASTOS, 2006) analisam a aprendizagem com foco no indivíduo. Porém, acreditam que se o indivíduo aprende, logo a organização também possui a capacidade de aprender.

Peter Senge (1990, citado por BITENCOURT, 2001) conceitua organizações que aprendem como associações que apreciam o aprendizado coletivo. São empresas que possibilitam ambiente propício para inovar por meio de cooperação mútua entre os colaboradores. Nessa direção, destaca cinco aspectos fundamentais para uma organização aprender: o domínio pessoal, a visão compartilhada, os modelos mentais, o aprendizado em equipe e o pensamento sistêmico.

A aprendizagem individual torna-se organizacional por meio da memória, dos modelos mentais. Os modelos mentais processam a situação em que se deve observar e produzir novas informações e conhecimentos além de diagnosticar como estes são importantes para determinada situação. Kim (1993 citado por LOIOLA; NÉRIS; BASTOS, 2006) postula que a partir do compartilhamento dos modelos mentais dos sujeitos é que se produz o aprendizado organizacional.

De acordo com Bitencourt (2001) a aprendizagem organizacional aborda a maneira como a aprendizagem acontece, ou seja, como ocorrem os processos de construção e uso do conhecimento. Considera que os insights e a memória

organizacional são itens importantes para gerar mudança dentro da empresa e para a retenção de conhecimentos.

É importante compartilhar insights, conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda, isto é, para que a empresa construa sua própria realidade e sua memória, que servirão de base para aprendizados futuros. Desta forma, a aprendizagem individual é transformada em coletiva, e o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais (Stata citado por BITENCOURT, 2004).

A respeito deste tema alguns autores consentem a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional como dois elementos distintos e interdependentes. Apesar de a aprendizagem organizacional depender da individual, não se limita apenas ao indivíduo. É constatada também por meio das relações e situações que aumentam o potencial de conhecimento produzido e retido pelos indivíduos (ARGYRIS; SCHON, 1996 e LOIOLA; ROCHA, 2000 citados por LOIOLA; NÉRIS; BASTOS, 2006).

A definição de aprendizagem abarca os conceitos de aquisição, retenção, generalização e transferência de conhecimentos. O indivíduo precisa estar inserido em contextos que estimulem a utilização de suas aprendizagens em situações distintas de trabalho, que proporcione meios, equipamentos e tecnologias que facilitem os processos acima citados e que auxiliem na propagação do conhecimento e habilidades para o trabalho (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

O aprendizado coletivo enfatiza o quão importante é a interação entre as pessoas como uma forma de desenvolver competências coletivas e individuais bem como manter uma visão comum entre todos os colaboradores para que se entendam e se comuniquem melhor (PETER SENGE, 1990, citado por BITENCOURT, 2001)

Bemfica e Borges (1999) em estudo sobre a “Aprendizagem organizacional e informação” discorrem que grande parte dos autores não pondera as peculiaridades das empresas como elementos importantes para a aprendizagem organizacional.

É importante ressaltar que modelos organizacionais caracterizados pela centralização de poder e conservadorismo não propiciam clima favorável à aprendizagem contínua, ou seja, à ambientes que propiciem o trabalho em equipe e

que instiguem atividades com ação e decisão por parte do colaborador (BITENCOURT, 2004).

O fato do ser humano estar sempre em contato com outros indivíduos torna os eventos formais e informais essenciais para a construção de competências. Deste modo, a competência deve ser analisada como um sistema, pois estudá-la apenas sobre viés individual torna-se complicado visto que os sujeitos estão em constante processo relacional (LEONARD-BARTON citado em BITENCOURT, 2004).

De acordo com a literatura o maior empecilho à construção de competências são as empresas que possuem características individualistas predominando o desenvolvimento de competências individuais ao invés da abordagem coletivista onde os colaboradores se completam, produzem aprendizagem, desenvolvem competências gerenciais e conseqüentemente promovem a integração e eficiência da organização (BITENCOURT, 2004).

No Brasil a gestão de competências encontra-se em desenvolvimento inicial. Os aspectos referentes à aprendizagem organizacional refletem a necessidade de se pensar em gestão de competências baseada em preceitos voltados para o coletivo (BITENCOURT, 2004).

A aprendizagem organizacional colabora para a gestão por competências visto que possui aspectos dinâmicos e sociais. Provoca a diminuição das lacunas existentes entre as competências gerenciais e organizacionais e formata processos de reflexão encorajando a criatividade e os modelos mentais compartilhados no cotidiano organizacional (BITENCOURT, 2001).

A autora enfatiza ainda que aprendizagem organizacional e gestão de competências estão inseridas em um ciclo de retroalimentação onde a aprendizagem auxilia o desenvolvimento de competências ao mesmo tempo em que o investimento nesta resulta na possibilidade de aprendizagem. Isto é, a competência se expressa na aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pelo indivíduo por meio da aprendizagem (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Nessa perspectiva, Fleury e Fleury (2001) relacionam a formação de competências à definição de estratégia organizacional onde a empresa estabelece suas estratégias e competências necessárias para atingir os objetivos diante de um processo de aprendizagem. Não há ordem unidirecional no processo, pois um alimenta o outro gerando círculo virtuoso.

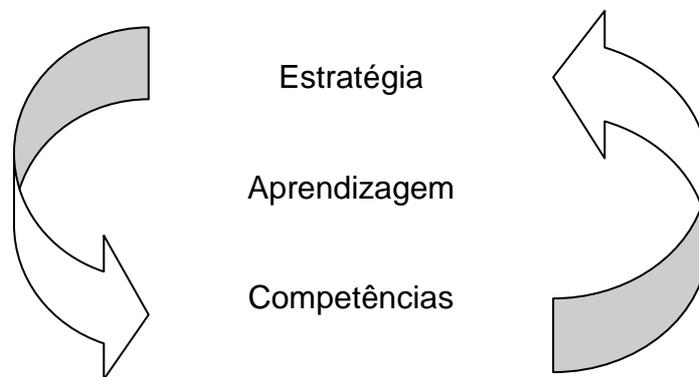


FIGURA 1 - Representação da retroalimentação entre conceitos
 Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 190)

A gestão de competências caracteriza-se como parte da gestão organizacional e baseia-se na estratégia da empresa voltando seus trabalhos de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de desempenho, gestão de carreira entre outros para selecionar e desenvolver competências que possibilitem atingir os objetivos da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Sandberg (2000) afirma que o primeiro passo para a definição de competências deve ser a compreensão do significado do trabalho. A obtenção de atributos, ou seja, o desenvolver conhecimentos e habilidades possibilita apenas uma permuta na compreensão do trabalho.

A competência é vista como um acúmulo de recursos por parte da pessoa. Apesar de apresentar o foco no sujeito, os autores ressaltam a importância de analisar as necessidades impostas pelos cargos no cotidiano da organização e conectá-las às competências. O trabalho realizado em determinado cargo é que vai estabelecer e limitar as competências necessárias para o desenvolvimento desta tarefa (FLEURY; FLEURY, 2001).

Competência é a “capacidade individual de gerar resultados de acordo com os objetivos organizacionais ou ocupacionais” (p.241). É competente a pessoa que consegue movimentar suas qualificações de maneira racional atingindo vitória em suas ações. Incompetente é aquele que não consegue alcançar bom desempenho

assim como, aquele que possui as qualificações precisas, mas não consegue administrá-las de maneira a atingir o sucesso em seu trabalho (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

O significado de competência no ambiente organizacional começou a ser analisado sob a perspectiva do indivíduo em 1973 a partir de publicações de McClelland. De acordo com este, competência é um conjunto de qualificações que um indivíduo retém para executar tarefas com desempenho superior (MCCLELLAND, 1973, citado em BITENCOURT, 2004).

Diante da falta de concordância por parte dos autores com relação ao conceito de competência percebe-se o predomínio de duas vertentes: a americana e a francesa. A vertente americana desenvolveu seus trabalhos por volta dos anos 70 e 80 com o foco no indivíduo (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000). McClelland e Dailey (1972), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), McLagan (1996) apresentaram trabalhos com base neste pensamento.

Esta especifica competências de acordo com o mercado de trabalho e dá importância a elementos atrelados a descritores de desempenho exigidos pelas empresas. A competência é vista como conjunto de qualificações que o sujeito possui para realizar tarefas com alto nível de desempenho (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

A vertente francesa teve influência nos anos 80 e 90 e aliam o trabalho à educação analisando as competências como resultantes da aprendizagem (BARATO,1998 citado por KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006). Teve como precursores autores como Zarifian (1996), Jacques (1990) e LeBoterf (1995).

Le Boterf (1995, citado em DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000) em prol desta perspectiva, afirma que competência não consiste no conhecimento adquirido e nem mesmo é resultante de treinamentos. Define competência como “colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho...” (p.163). Portanto, existe a necessidade de saber ser e saber movimentar conhecimentos em diversas situações interligando competência à ação.

Boterf (1997, citado em BITENCOURT, 2004) acrescenta ainda, que a competência se dá em três níveis: a formação pessoal, educacional e a experiência profissional.

Os aspectos voltados à interação entre as pessoas, ao significado da competência e à experiência vêm da abordagem de Sandberg (1994). A ênfase na articulação, na legitimação e na formação vem da abordagem de Boterf (1997). As abordagens se complementam. Assim: (i) a interação entre as pessoas propicia uma melhor articulação das diretrizes e dos níveis organizacionais; (ii) a identificação do significado da competência permite a sua legitimação; e (iii) a experiência relaciona-se diretamente à formação, no sentido de capacitação que implica visão pessoal, educacional e profissional. Portanto, a competência pode ser explicada com base na sua concepção, suas redes de trabalho e seus recursos (BITENCOURT, 2004).

Barato (1998, citado por KILIMNIK e SANT'ANNA, 2006) destaca que ambas vertentes possuem um ponto unânime diante dos diferentes aspectos de competência, a “capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho” (p.91).

Recentemente os escritores analisam a competência como a união das duas vertentes onde as características do indivíduo e sua disposição influenciam ações em que este se entrega ao trabalho de forma mais fácil (McLAGAN, 1995 e PARRY, 1996, citados em DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Para Zarifian (1999, citado por FLEURY; FLEURY, 2001) competência é a inteligência prática para circunstâncias nas quais são utilizados os conhecimentos adquiridos ao longo do tempo.

As competências podem, portanto, ser qualificadas como humanas, estando atribuídas ao indivíduo ou equipe de trabalho, ou organizacionais, que se referem à empresa como um todo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Prahalad e Hamel (1990, citados por FLEURY; FLEURY, 2004) contribuíram com a literatura propondo o conceito de competências essenciais. Para tanto, analisam este conceito como a capacidade de “combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços” (p.3). Estas possuem três características: propiciam bônus aos consumidores, são complexas para imitar e permitem contato com diferentes mercados.

As competências individuais são resultantes da formação da pessoa levando em conta a socialização e sua biografia, a formação educacional e a experiência profissional. Desta forma, competências essenciais são as que diferenciam uma empresa da outra garantindo vantagem competitiva no mercado (LE BOTERF, 1995, citado por FLEURY; FLEURY, 2004).

As competências organizacionais são formadas pelas competências essenciais e por competências precisas para o desempenho de determinada função, ou seja, a competência básica (PRAHALAD; HAMEL, 1990, citados por FLEURY; FLEURY, 2004). Conclui-se, portanto, que desenvolvimento de competências organizacionais está totalmente conectado ao desenvolvimento de competências individuais e dos aspectos do ambiente (ZARIFIAN, 1999, citado por FLEURY; FLEURY, 2004).

De acordo com Durand (1998, citados por BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) o conceito de competências é formado por 3 dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. Esta pode ser individual, grupal e organizacional. As competências humanas relacionam-se ao indivíduo ou à equipe de trabalho. O autor menciona ainda que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho modificam a conduta e o desempenho de seus indivíduos.

Prahalad e Hamel (1990, citados por BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) relatam que competências estritamente organizacionais geram vantagem competitiva, valor distintivo notado pelos clientes e são difíceis de serem reproduzidas pela concorrência.

Brandão e Guimarães (2001) ao realizarem estudo com intuito de distinguir gestão de competências e gestão de desempenho citam que o conceito de competência era utilizado de maneira geral para qualificar a pessoa capaz de desempenhar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI,1997). Contudo, nos últimos tempos, o conceito tem sido definido de forma mais consistente de tal modo que competências “representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico” (SPARROW; BOGNANNO, 1994, p.9).

A gestão de competências é a identificação e administração das qualificações do indivíduo capaz de realizar certo trabalho. Competência é um repertório de atitudes que levam o colaborador a adaptar-se a um ambiente sem estabilidade buscando a inovação e aprendizagem permanentes (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Em pesquisa, Kilimnik, Sant’anna & Luz (2004) estudam o relacionamento entre a modernidade organizacional e competências profissionais requeridas. Como

resultado constataram que a relação entre as demandas de competências profissionais e o nível de modernidade da organização é fraco.

Ou seja, o fato das empresas estarem sempre procurando colaboradores que apresentem competências aprimoradas não sugere que estas tenham políticas e práticas modernas que influenciem o desenvolvimento de competências.

Este resultado ocorre em função da procura por colaboradores que apresentem competências aprimoradas não ser acompanhado por políticas e práticas modernas das próprias empresas, influenciando o desenvolvimento das competências.

Assim, percebe-se uma falha organizacional prejudicando a gestão por competências. As empresas almejam alto grau de competências, porém ao empregá-las são barradas por sistemas “hierárquicos, autoritários e centralizadores” (p.17) dentro das organizações. Este fator gera impactos individuais como o descontentamento, insatisfação profissional, perda de talentos (RESENDE et al; SANT’ANNA et al, 2003, citados por KLIMNIK; SANT’ANNA; LUZ, 2004).

As atitudes tradicionais e a vivência em gestão não têm apresentado resultados satisfatórios diante das características do ambiente em que as organizações se encontram. Torna-se importante estabelecer estrutura empresarial que beneficie a constituição de aspectos culturais que incite comportamentos competentes, preparando a organização para a competição a partir de nova formatação do mercado (KLIMNIK; SANT’ANNA, 2006).

Para ingressarem na sociedade moderna as empresas devem manter o foco no cliente, ter reação rápida, obter processos enxutos cobrando de seus colaboradores “amplo conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidades para a tomada de decisões em ambientes cada vez mais complexos” (p.89). Ou seja, há apreciação de competências voltadas para o desenvolvimento do produto, dos processos e dos serviços. Como consequência disto, há aumento na busca por trabalhadores mais talentosos e competentes que por estarem inseridos em contexto com muitos profissionais no mercado sofrem com o alto nível de exigência (KLIMNIK; SANT’ANNA, 2006).

Os autores acima consideram o desenvolvimento de indivíduos com o perfil atual requisitado como um grande desafio visto que implica em converter empregados de tarefas em profissionais de processos. Deste modo é preciso refletir sobre a função dos gestores e colaboradores, aprimorar os sistemas de gestão,

tornar o aprendizado um item constante no cotidiano da organização assim como produzir uma cultura que ampare a inovação na forma de trabalhar.

De acordo com a literatura há, ultimamente, maior procura por sistemas de gestão que proporcionem resultados mais eficazes. Antes a competência estava relacionada às noções de cargo e de qualificações dando ênfase à formação obtida no sistema de educação. Hoje se procura analisar saberes, habilidades e competências desenvolvidas durante a trajetória de carreira do sujeito implicando em um sistema inovador de gestão (KLIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004).

A fim de que se atinja a modernidade na gestão de Recursos Humanos é preciso que haja modificações expressivas na conduta das empresas. Nesta direção o alinhamento entre competências organizacionais e humanas é fundamental por causar transformações na comunicação, no saber-agir, nas políticas e práticas, e principalmente na mudança de pensamento, valores e cultura da empresa (EBOLI 2001, citado por KLIMNIK; SANT'ANNA, 2006).

2.2 – Treinamento e Trilhas de aprendizagem

O desenvolvimento do colaborador dentro das organizações, de acordo com as pesquisas bibliográficas realizadas, sempre esteve relacionado às ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação nas quais são montadas relações de treinamento para gerar o desenvolvimento profissional de indivíduos e grupos (SPÍNOLA, s. d.).

Goldstein (1991, citado por FREITAS, 2006, p. 12) conceituou treinamento como a “aquisição sistematizada de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultam na melhoria de desempenho no trabalho”. Os conjuntos de treinamento relacionam o desenvolvimento do colaborador à disposição dos cargos ignorando a heterogeneidade e características do conteúdo dos cargos.

A forma com que os treinamentos são impostos a todos os colaboradores nos leva a considerar que estes são seres iguais, isto é, com os mesmos objetivos, aspirações, motivações e competências. A grade de treinamento aponta o controle psicossocial que a organização exerce sobre o desenvolvimento de seus funcionários. Muitas vezes estes são forçados a participar de treinamentos em

campos que já possuem conhecimento perdendo tempo e gerando gastos para a empresa (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

A disposição dos cargos mantém as tarefas das pessoas consolidadas de maneira rígida e delimitada impedindo a extensão e o desenvolvimento de competências que perpassam as descrições dos cargos (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

As grades de treinamento prendem os funcionários às ordens dadas enquanto que as trilhas de aprendizagem propiciam sentimento de liberdade onde a pessoa pode se orientar a partir de seus próprios preceitos construindo o seu caminho. Os dois conceitos se distinguem também pelas inúmeras formas de buscar a aprendizagem (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

O assunto “trilhas de desenvolvimento profissional” ou “trilhas de aprendizagem” é moderno no Brasil. O termo surge com o intuito de desenvolver competências visando às expectativas da organização e de seus colaboradores. A partir desta estratégia são analisadas as necessidades, desempenhos e desejos profissionais dos funcionários (FREITAS, 2002).

O sistema de trilhas é uma forma de educar para se atingir a excelência humana e profissional. Esta última baseia-se na procura pelo alto desempenho avaliando as atuais e futuras necessidades da organização levando em conta, de fato, o desenvolvimento profissional e da carreira. A excelência humana procura o autodesenvolvimento do sujeito tanto individual quanto socialmente (FREITAS, 2002).

Trilhas de aprendizagem são “caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento de pessoas” (Programa de profissionalização citado por FREITAS, 2006, p.2). O indivíduo pode estabelecer sua trilha de acordo com suas preferências, suas vivências, suas aspirações profissionais alinhados à estratégia da empresa.

Esta teoria enfatiza a demonstração da vontade de crescimento do sujeito enquanto profissional. A aspiração pelo desenvolvimento, as necessidades da empresa, a procura pela satisfação individual, por vivências variadas, a falha no desempenho, a inserção de novas táticas e tecnologias são aspectos que podem implicar a construção de trilhas (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Cada indivíduo percorre trajetórias específicas e diferenciadas visto que possuem experiências distintas. Para se atingir um objetivo duas pessoas podem

percorrer caminhos diferentes e obter o desempenho necessário. Mesmo que determinados colaboradores exerçam o mesmo cargo estes atingiram o aprendizado de forma diferente, com vivências diferentes e atuam de forma diferente.

Freitas e Brandão (2006) enfatizam ainda que este conceito busca a conciliação das pretensões de seus funcionários ao que a empresa necessita. Assim, esta transmite certa responsabilidade a seus colaboradores com intuito de que se autogovernem.

Percebe-se uma parceria entre a firma e seus colaboradores, ambos trabalhando em prol de um interesse comum onde cada um assume parte da responsabilidade sobre o desenvolvimento de competências. A organização propicia o ambiente para a disseminação da aprendizagem, propaga informações e oportunidades e guia o indivíduo no uso destas. Enquanto isso o funcionário precisa mostrar que possui interesse, se informar a respeito das necessidades organizacionais, das oportunidades existentes e buscar a ajuda de profissionais para traçar a sua trilha (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

O processo auxilia também a identificar quais competências já estão desenvolvidas e quais precisam ser geradas ou melhoradas. Existem várias maneiras de se adquirir novas competências dependendo apenas da forma como cada indivíduo aprende (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Aprender, neste sentido, seria interpretado como a maneira de desenvolver determinada competência por meio de uma trilha. Cabe à empresa saber realizar os direcionamentos necessários e propiciar ambiente favorável à aprendizagem contínua. Os indivíduos “aprendem de acordo com as suas necessidades, gostos e preferências” (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 9).

É essencial que a organização crie um quadro de oportunidades moldadas diante de situações distintas atuando como facilitadores da aprendizagem. A fim de manter as pessoas envolvidas no processo de trilhas de aprendizagem é preciso propiciar visibilidade e divulgação às oportunidades dentro da empresa além de apresentar estratégias e comunicação interna eficaz de forma a incentivar a participação dos trabalhadores.

Le Boterf (1999, citado em FREITAS; BRANDÃO, 2006) relata três formas de aprendizagem:

Tipo 1 Situações cuja finalidade principal e tradicional é o treinamento	Tipo 2 Situações criadas para serem formadoras, mas que não são consideradas treinamento	Tipo 3 Situações de trabalho que podem se tornar oportunidades de desenvolvimento
<ul style="list-style-type: none"> • cursos presenciais dentro ou fora da empresa • cursos à distância • seminários • viagens de estudo • substituição temporária de um superior hierárquico • condução de grupo de trabalho • rodízio de funções • leitura de livros manuais e rotinas 	<ul style="list-style-type: none"> • consultas a especialistas • intercâmbio de práticas • realização de projetos com defesa diante de uma banca • acompanhamento por tutor • trabalho em parceria com consultores externos • participação em reuniões profissionais externos • criação de manuais pedagógicos • jantares de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • concepção de novos equipamentos e processos • redação de obras e artigos • realização de missões específicas (auditoria ou avaliação) • condução de projetos • exercício da função de tutor • trabalho temporário em outro posto de trabalho • alternância entre funções operacionais e gerenciais

Quadro 1 - Os três tipos de opções de aprendizagem.

Fonte : Le Boterf (1999, citado por FREITAS, 2002), com adaptações.

Delors (1996, citado por FREITAS, 2002) relata que a notoriedade dos empreendimentos do homem tem sido fortemente influenciada pela capacidade de automobilização dos sujeitos em função de importantes aprendizagens para transformar o mundo. Em consonância, atribui a sobrevivência das empresas à capacidade de aprender e mudar a realidade.

Le Boterf (1997, citado por FREITAS, 2002), com relação ao conceito de educação no decorrer da vida, apresenta o conceito de navegação profissional para especificar a obtenção de novos conhecimentos e da profissionalização incessante. Apresenta os seguintes critérios:

- A aprendizagem depende da vontade e dos motivos que o indivíduo possui;
- A aprendizagem sempre segue rumo a uma meta final, às competências adquiridas, a qual se tem a ambição de alcançar;

- O caminho traçado depende do ponto final almejado assim como do ponto de saída. O caminho da profissionalização deve levar em conta a distância entre as competências atuais e as competências desejadas;
- Mapear as oportunidades de aprendizado levando em conta a diversidade e modalidade das situações, informando os colaboradores a fim de evitar a restrição aos treinamentos;
- A riqueza da trajetória de profissionalização está interligada à diversidade do “mapa de oportunidades” (LE BOTERF, 1997, citado por FREITAS, 2002, p. 4) apresentado aos colaboradores podendo obter alguns estágios obrigatórios e outros opcionais;
- Profissionalizar significa navegar por um circuito de oportunidades de aprendizagem ao invés de atingir níveis de programas estabelecidos de formação;
- A medida que você obtém um aprendizado outras necessidades são geradas reiniciando o ciclo e formação de um novo ponto de partida;
- Fazer análise da posição na trajetória faz com que o colaborador reconheça e valide seus conhecimentos já adquiridos;
- As regras da navegação devem ser claras e aceitas por seus participantes. Seus processos devem ser coerentes criando ambiente propício à profissionalização.

As trilhas flexibilizam a formação dos profissionais, analisando as vivências e conhecimentos desenvolvidos ao longo da vida, não colocando em evidência os cargos ocupados. A essência é ajudar os colaboradores a escolher as informações necessárias para atingir suas metas profissionais e conciliar os interesses individuais às estratégias organizacionais (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Freitas e Brandão (2006, p. 11) elegeram três pontos iniciais para guiar a construção de trilhas de carreira: “a necessidade de aperfeiçoar o desempenho individual; o interesse em ampliar competências em um tema específico; e o direcionamento estratégico da empresa.

As trilhas de aprendizagem regidas pelo domínio temático exigem que o colaborador defina primeiramente em que área deseja se desenvolver para depois realizar os investimentos necessários. Porém, deve-se observar que para que este

consiga desenvolver competências em determinada área escolhida necessita apresentar conhecimentos que possam dar base ao desenvolvimento (FREITAS, 2002).

As trilhas para o aperfeiçoamento do desempenho atual norteiam o indivíduo com relação à trajetória a seguir e que desempenho deve-se atingir quando este pretende assumir demais cargos ou outras funções dentro da organização (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

As trilhas por direcionamento estratégico são dirigidas pelas estratégias organizacionais. O direcionamento estratégico aponta o rumo em que a empresa quer caminhar, em que mercado pretende operar, como deseja agir para alcançar sua missão, que inovações deseja empregar e quais produtos consegue desenvolver (FREITAS, 2002).

No intuito de construir uma trilha que vise o direcionamento estratégico é preciso que o colaborador defina no quê ou em que área deseja investir. Esta atitude objetivará na escolha das opções de aprendizagem (FREITAS, 2002).

Este sistema oferece aos colaboradores visão sistêmica da formação profissional; mostra o que a empresa espera em questões de desempenho em relação à qualificação precisa para operar em vários segmentos; reforça a aprendizagem contínua; possibilita a abertura da formação profissional ao ambiente social agrupando alternativas de aprendizagem disponíveis; possibilita formas diferentes de aperfeiçoamento profissional e pessoal provocando o desenvolvimento do indivíduo (FREITAS, 2002).

A trajetória funcional indica a seqüência de posições ocupadas por um indivíduo ao longo de sua vida profissional. Em outras palavras, é o histórico de trabalho da pessoa independentemente da sua ascensão profissional.

A análise da trajetória funcional torna-se importante como uma maneira de conhecer as experiências e conhecimentos que cada pessoa já adquiriu e aperfeiçoou ao longo de sua vivência independentemente do cargo ocupado.

Nesta pesquisa, especificamente, foi feito o levantamento da trajetória com a intenção de analisar o caminho profissional que o indivíduo percorreu ao longo dos anos que possa ter contribuído em sua formação e tornado possível a ascensão em sua carreira.

3 – METODOLOGIA

Este capítulo aborda a metodologia utilizada na pesquisa, o tipo de pesquisa, a quantidade de participantes, o instrumento e procedimento utilizado para coletar e a analisar dados.

3.1. Tipo de Pesquisa

O estudo desenvolvido pode ser classificado como: exploratório, descritivo e qualitativo.

A pesquisa exploratória é feita quando há um problema com pouco ou nenhum estudo anterior no qual possamos procurar informações (DENZIN; LINCOLN, 2006). Haja visto que não foram identificados estudos semelhantes ao realizado.

O objetivo da técnica exploratória é buscar padrões, idéias ou hipóteses ao invés de testar e analisar uma conjectura. O método normalmente é aberto e tenta reunir ampla rede de fatores e impressões. Dificilmente propicia respostas assertivas para as questões, porém, fornece trajetórias de pesquisas futuras a serem realizadas. Inclui estudo de casos, observações e análise histórica que propiciam fatores quantitativos e qualitativos (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Até mesmo identifica novas tecnologias e avalia inovações que supram às reais necessidades da organização ou do público consumidor (HAIR; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2005).

O estudo descritivo caracteriza-se em “descrever o comportamento dos fenômenos”. É utilizado para “identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão”. Apresenta-se mais amplo que os estudos exploratórios quanto à análise de um problema visto que julga e descreve fatores do assunto pesquisado (COLLIS; HUSSEY, 2005, p.24).

A pesquisa pode também ser distinguida pelo método utilizado. O método qualitativo caracteriza-se como mais subjetivo, examinando e refletindo as

percepções para se chegar à compreensão das atividades sociais e humanas (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Este apresenta abordagem naturalista, pois o estudo realizado pelos pesquisadores ocorre em seu cenário natural a fim de compreender os significados que as pessoas dão a diferentes fenômenos (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Este tipo de pesquisa apresenta situações momentâneas, rotineiras e problemáticas na vida dos sujeitos. O estudo de caso, a experiência profissional, a introspecção, história de vida, entrevistas, artefatos, textos observacionais, históricos, interativos e visuais são exemplos destes elementos experienciais (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Assim sendo, os pesquisadores desta tipologia empregam extensa variedade de exercícios interpretativos interligados entre si com o intuito de melhor entender o conteúdo exposto. Cada prática dá foco a uma maneira de ver o mundo o que nos remete a levar em consideração mais de uma visão interpretativa (DENZIN; LINCOLN, 2006).

3.2. Participantes da Pesquisa

Participaram da pesquisa 07 (sete) funcionárias que residem do Distrito Federal e assumem cargos de gerência das 08 (oito) unidades de venda de uma empresa privada, chamada Lord Perfumaria. Hoje, a rede encontra-se com o desfalque de uma gerente, passando o encargo a uma destas sete funcionárias sendo esta, no momento, responsável por 02 (duas) lojas. Diante deste quadro, o estudo apresenta caráter censitário envolvendo todas as colaboradoras do cargo de gerência.

3.3. Instrumento de Coleta de Dados

Foi realizada uma pesquisa de campo na qual o instrumento utilizado na coleta de dados constou de um roteiro semi-estruturado elaborado para a realização

de entrevista individual. Merriam (1998, citado por CALDEIRA, 2008) alega que as entrevistas são indispensáveis quando não se pode observar comportamentos, sentimentos e insights a respeito do mundo em que se vive ou de ações do passado.

A entrevista é um método de coleta de dados onde perguntas são realizadas aos participantes escolhidos com o intuito de descobrir o que fazem, pensam ou sentem. Podem ser feitas individualmente ou em grupo com questões não-estruturadas ou semi-estruturadas. As perguntas podem ser feitas com fim fechado ou aberto, que ainda permite investigações para explorar as respostas atingindo maior profundidade (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Deve-se estar atento à equivalência de estímulo. Em concordância, as entrevistas devem ser conduzidas da mesma maneira, isto é, as mesmas questões devem ser apresentadas à amostra e realizadas da mesma maneira. É preciso atuar de forma que cada pessoa entenda a pergunta da mesma maneira (COLLIS; HUSSEY, 2005).

O roteiro constou de 07 (sete) perguntas abertas com intuito de colher dados a respeito dos cargos que as colaboradoras exerceram antes de assumirem a gerência; a forma como aprenderam; o que é preciso conhecer, saber fazer e que comportamentos são importantes para um bom desempenho; os desafios identificados na atuação profissional e que competências julgam necessárias para superá-los; quais conhecimentos são necessários para enfrentar desafios futuros; o aprendizado ocorrido nas experiências vivenciadas que contribuiu para a atuação gerencial; as demandas de conhecimentos, habilidades e atitudes para assegurar um bom desempenho e enfrentar desafios futuros; e o modo para desenvolver competências.

3.4. Procedimentos de Coleta de Dados

As entrevistas ocorreram com a autorização prévia da organização e de acordo com a programação de agenda das entrevistas. As informações foram coletadas por meio de entrevistas individuais realizadas pessoalmente pela

pesquisadora na sede da empresa, isto é, no escritório, em sala ampla e com privacidade.

A entrevista nos permitiu coletar informações que atenderam à questão principal da pesquisa, bem como, responder às questões secundárias, relacionadas ao problema central. Esta foi transcrita a fim de permitira a análise dos dados.

A fim de obter dados fidedignos foi esclarecido ao entrevistado, no início do contato, que a entrevista visava levantar dados para um estudo acadêmico, não sendo realizados julgamentos e nem produzido material que denigra a imagem deste. Os resultados foram apresentados à equipe após o término da pesquisa.

Foram observadas as recomendações a seguir durante a entrevista (BRENNER, 1995, citado em COLLIS; HUSSEY, 2005):

- Ler as perguntas conforme estão escritas no questionário;
- Ler pausadamente com entonação e ênfase certa;
- Fazer todas as perguntas e na ordem certa;
- Registrar exatamente o que o respondente diz;
- Não responder para o respondente;
- Mostrar interesse nas respostas dadas pelo respondente;
- Certificar de que houve o entendimento da resposta de forma adequada;
- Não demonstrar aprovação ou crítica a qualquer resposta;

3.5. Análise de Dados

A análise de dados aborda o tratamento de informações com o objetivo de analisar o que está sendo falado sobre certo tema (VERGARA, 2006). O método selecionado para a realização do estudo dos dados foi a análise de conteúdo.

A partir do século XX a análise de conteúdo tem sofrido expansões. Antigamente estava relacionada apenas à análise de materiais em pesquisas jornalísticas. Atualmente, envolve transcrições de entrevistas, documentos institucionais e vários outros meios de coleta de dados (BARDIN, 1994).

A análise de conteúdo é uma técnica que tem por objetivo identificar o que está sendo narrado sobre o tema (VERGARA, 2005). Bardin descreve o conceito como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 1994, p. 226).

Assim, conclui-se que o ponto de análise é a mensagem. Deve ser levado em consideração não somente a semântica da língua, mas também a interpretação de sentido que um indivíduo atribui à mensagem.

A apresentação dos resultados foi subdividida em tópicos objetivando a análise e discussão dos dados levantados e buscando atender aos objetivos específicos de forma clara e objetiva.

Foi analisada a trajetória funcional e os processos de aprendizagem ocorridos, as competências desenvolvidas na trilha de aprendizagem e a forma como foram adquiridas, a lacuna de competências existente do ponto de vista gerencial, a lacuna entre competências já desenvolvidas e competências gerenciais de acordo com a literatura, desafios atuais e futuros para a atuação na área e as competências necessárias para enfrentá-los.

4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo descreve e explora os fatores empíricos levantados na pesquisa de campo, levando em consideração 06 (seis) categorias de análise de acordo com as perspectivas estudadas: trajetória funcional; processos de aprendizagem ocorridos; competências desenvolvidas na trilha de aprendizagem; lacuna de competências identificadas pelas gerentes; lacuna entre as competências desenvolvidas e competências básicas gerenciais; desafios para a atuação na área e as competências necessárias para enfrentá-los.

Foram pesquisadas sete colaboradoras do sexo feminino. Dentre estas apenas uma possui formação acadêmica de nível superior com graduação em Administração de Empresas. As outras seis entrevistadas possuem o segundo grau completo e formação técnica em estética.

O tempo de experiência com vendas, assim como o tempo de experiência gerencial, apresentam muitas variações como se observa no Quadro 2.

Entrevistadas	Idade	Formação Acadêmica	Tempo de experiência com vendas	Tempo de experiência gerencial
E1 - L. M. F.	41	Segundo grau	9 anos	12 anos
E2 - A. L. R.	28	Graduação Adm.	5 anos	3 anos
E3 - V. L. S. C.	50	Segundo grau	18 anos	4 anos
E4 - M. C.	50	Segundo grau	10 anos	18 anos
E5 - E. M. S.	54	Segundo grau	15 anos	9 anos
E6 - M. N. A. F.	51	Segundo grau	15 anos	9 anos
E7 - D. S. L.	40	Segundo grau	12 anos	6 anos

Quadro 2 – Descrição das Pesquisadas

Fonte: Dados da Pesquisa

As entrevistadas número um e número seis possuem o maior tempo de vivência em vendas totalizando 15 (quinze) anos. A experiência mais curta neste cargo é da entrevistada número dois, A. L. R., a qual exerceu a função por apenas 05 (cinco) anos.

Com relação ao tempo de experiência gerencial a colaboradora que exerce o cargo há mais tempo, 18 (dezoito) anos, é a entrevistada quatro, M. C.. A entrevistada de número dois possui menor vivência, apenas 03 (três) anos.

4.1. Trajetória funcional

No presente estudo observou-se que todas as gestoras entrevistadas assumiram inicialmente cargos com menores responsabilidades, posicionados em um nível hierárquico mais baixo. Assim sendo, todas as colaboradoras já haviam exercido anteriormente o cargo de “vendedora” no varejo de cosméticos por no mínimo quatro (04) anos.

Ao longo dos anos, de acordo com os seus interesses próprios, as respondentes foram se autodesenvolvendo de forma alternativa, sendo que cada uma usou estratégias próprias para aprender, predominantemente a observação e o exercício prático das atividades.

Após adquirir formação e experiência necessária, estas, em busca de aperfeiçoamento profissional, pessoal e de novos desafios se propuseram a assumir atribuições de maior responsabilidade, assumindo o cargo de vendedoras cooperadas.

“Eu fui vendedora direta pela Payot por seis anos, fui vendedora só da Lord por três anos e fui convidada a ser gerente”.

Trecho do questionário L. F.(Anexo II)

Como visto no Quadro três (03), pode-se afirmar que cem por cento das respondentes exerceram a função de vendedora “cooperada”, papel este que incumbe o profissional a representar e promover o comércio de determinada marca de produtos dentro dos pontos de venda. O colaborador mantém vínculo

empregatício com ambas as empresas, a marca e a firma revendedora, além de manter compromisso na busca de objetivos e metas das duas organizações.

Todavia, há apenas uma colaboradora que exerceu distintas funções dentro da empresa traçando um percurso mais diversificado, como pode ser percebido no trecho a seguir.

“Acho que passei por todos os cargos. Fui caixa, depois recepcionista, vendedora e consultora de marcas. Só depois disso tudo, de cinco anos, que fui ser gerente”.

Trecho do questionário A. L. R. (Anexo II).

O fragmento acima corrobora com a caracterização de Freitas (2002) a respeito das trilhas de aprendizagem, uma vez que, cada indivíduo arquiteta seu caminho para o aprendizado. Uma trilha é única, e leva em consideração a necessidade do sujeito, seus interesses, experiências e o ponto onde deseja chegar.

A mesma trilha de aprendizagem pode ser alcançada por meio de caminhos distintos. Apresenta-se, como exemplo, a entrevistada número dois que apesar de ser mais nova, 28 anos, e obter menos tempo de experiência em relação às demais integrantes da equipe conta com uma formação superior em Administração de Empresas delineando seu desempenho profissional e de sua carreira.

Salvo essas particularidades e a partir da constatação de que todas as vendedoras exerceram vários cargos na mesma organização pode-se inferir que a mesma dá oportunidade para os colaboradores no seu percurso, valorizando as contribuições individuais e reconhecendo aqueles cujo desempenho se mantém em melhoria contínua.

4.2. Processos de aprendizagem ocorridos

A categoria pretende identificar o que o colaborador aprendeu com as experiências descritas no item anterior que seja significativa para o desempenho gerencial e a forma com que adquiriu o aprendizado.

Visto que os constructos teóricos apresentam três níveis de análise do fenômeno, aprendizagem individual, grupal e organizacional, e por não haver

consenso quanto ao modo como ocorrem os processos de aprendizagem entre estes níveis, a pesquisa manteve o foco no processo individual.

Em outras palavras, o sujeito foi a unidade de análise por dois aspectos: primeiramente, porque as formas de aprendizagem são diversas onde cada qual possui suas particularidades. Por conseguinte, o estudo leva em conta a trilha de aprendizagem percorrida por indivíduos.

Apesar de o foco ser o nível individual, não está sendo desconsiderado o fato de que a aprendizagem pode ter ocorrido na interação com a equipe e com procedimentos e práticas organizacionais.

O Quadro três (03) apresenta a síntese da trajetória percorrida e dos modos de aprendizagem.

Entrevistada	Cargo exercido	Aprendizado	Processo de Aprendizagem (como aprendeu)
L. M. F.	Vendedora cooperada Vendedora	Realizar ações/eventos; Movimentar produtos parados; Usar criatividade; Relacionamento com clientes; Conhecimento dos produtos; Conhecimento de limpeza de pele	Cursos; Observando quem tinha experiência;
A. L. R.	Caixa	Processo operacional da loja; Trabalhar com sistema informatizado;	Praticando; Treinamentos;
	Recepcionista	Relacionamento com a equipe; Contorno de conflitos; Relacionamento com o cliente; Articulações de agenda;	Praticando;
	Vendedora Vendedora cooperada	Conhecimento dos produtos; Técnicas de venda; Conduta com o cliente; Realização de limpeza de pele; Formação em maquiagem e estética;	Cursos; Leituras; Treinamentos; Praticando; Observando;

Quadro 3 - Continuação

Entrevistada	Cargo exercido	Aprendizado	Processo de Aprendizagem (como aprendeu)
V. L. S. C	Vendedora cooperada Vendedora	Técnicas de venda; Lidar com o público; Lidar com as pessoas no trabalho; Conhecimento dos produtos e serviços prestados; Realização de limpeza de pele;	Praticando; Lendo sobre produtos e serviços; Treinando nas colegas;
M. C	Vendedora cooperada Vendedora Promotora de venda	Desenvolver a venda; Desenvolver o atendimento com o cliente; Trabalhar em equipe; Motivação; Realização dos serviços prestados; Processos de caixa; Realização de maquiagem;	Prática; Cursos; Formação em estética; Observação; Tirando dúvidas; Atuação no escritório para entender os processos;
E. M. S	Vendedora cooperada Vendedora	Compromisso com a função e com as metas; Conhecimento dos produtos; Técnicas de venda; Procedimentos de aplicação dos produtos; Fazer a limpeza de pele de acordo com técnicas da estética; Maquiar; Conhecer a empresa; Conhecer procedimentos e funções dos departamentos;	Observação; Análise de conduta gerencial; Prática; Cursos e treinamentos em estética, produtos e maquiagem; Treinamento dos novos produtos / atualização;

Quadro 3 - Continuação

Entrevistada	Cargo exercido	Aprendizado	Processo de Aprendizagem (como aprendeu)
M. N. A. F	Vendedora cooperada	Responsabilidade; Educação, postura de vendedora; Transmitir aquela elegância que os produtos representavam; Técnicas de venda; Conhecimento dos produtos; Relacionamento com os colegas;	Cursos; Prática;
D. S. L.	Vendedora Vendedora cooperada	Fazer limpeza de pele; Ter responsabilidade; Procedimentos da empresa; Conhecimento dos produtos; Maquiar; Técnicas de venda; Conferência de caixa; Transferência de produtos; Relacionamento com colegas;	Aprendendo em reuniões; Tirando dúvidas; Prática; Treinamento sobre os produtos;

Quadro 3 – Conteúdo aprendido e processos de aprendizagem de acordo com o cargo exercido

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisar e classificar o conteúdo das respostas constatou-se que as funções de vendedora e “vendedora cooperada” geraram aprendizado quanto às técnicas de venda, conhecimento e aplicação dos produtos, realização de limpeza de pele com qualidade e de maquiagens de diferentes tipos, trabalho em equipe, conduta responsável, elegante e ética, comprometimento com as metas, motivação de equipe e a lidar com o público.

Com relação ao segmento organizacional obtiveram aprendizado quanto aos procedimentos e normas da empresa, conferência de caixa e as funções dos departamentos da organização.

O fragmento da entrevista destacado a seguir aponta um caminho traçado diferente dos demais. Nota-se quais foram os ensinamentos obtidos em cada cargo exercido:

“Como recepcionista eu aprendi a me relacionar com a equipe, a contornar conflitos, a ter bom relacionamento com o cliente e articulações com a agenda. Como caixa eu aprendi toda a parte operacional da loja e a trabalhar com sistema informatizado (o programa). Nas vendas tive o conhecimento dos produtos, das técnicas de venda, a ter um posicionamento com o cliente, a realizar os serviços como, por exemplo, a limpeza de pele e tive formação em maquiagem e estética.”

Trecho do questionário A. L. R (Anexo III)

Os entrevistados demonstram no trecho abaixo que também adquiriram noções básicas a respeito de estratégias mercadológicas e de “sell out”, táticas estas que auxiliam a fomentar as vendas.

“Aprendi a fazer ações/eventos para promover as marcas nos pontos de venda, aprendi a movimentar produtos parados, a usar a criatividade para desenvolver o meu trabalho (...)”

Trecho do questionário L. F. (Anexo III)

A análise indica que muitas repostas remetem ao conceito de conhecimento tácito. Spender (1996, citado por LOIOLA; NÉRIS; BASTOS, 2006) o define como sendo aquele que ainda não foi abstraído da prática. Apresenta-se sempre vinculado à atividade prática onde a pessoa age sem se questionar atuando de forma automática.

Este conceito corrobora com as definições de Boud e Walker (1990) e Boud, (1994, citados em REIS, 2007) os quais legitimam que a experiência se torna mais eficaz para quem tem o hábito de refletir a respeito do que foi vivenciado, visto que a prática reflexiva eleva o aprendizado por meio da vivência.

Quanto à perspectiva “processos de aprendizagem” é possível observar que as respostas tenderam à prática no cotidiano. Adicionalmente, a aprendizagem por meio da observação também foi bastante citada, abrangendo a análise de conduta gerencial e o aperfeiçoamento de práticas.

Entre os aspectos relacionados às vivências acima mencionadas verificou-se que a prática no ambiente organizacional é possivelmente uma das formas essenciais de aprendizado.

Probst e Buchel (1997, citados em BASTOS, GONDIM, LOIOLA, MENEZES E NAVIO, 2002) enfatizam que a aprendizagem singular é resultado da reflexão de cada sujeito influenciando na mudança de estruturas cognitivas e posteriormente, como consequência, na alteração de comportamentos.

“(...) pra aprender eu ficava observando a gerente, as coisas que ela fazia, as coisas que eu acho que ela deveria fazer e não fazia. Aprendi muito praticando, fazendo! Participei de muitos cursos e treinamentos na área da estética, dos produtos e de maquiagem (...)”.

Trecho do questionário E. M. S. (Anexo III)

Esta resposta nos remete às definições de Kim (1998, citado em BASTOS; GONDIM; LOIOLA; MENEZES E NAVIO, 2002) validando que a aprendizagem individual ocorre por meio da experiência, da observação e da aptidão que o ser humano apresenta para pensar e analisar determinada circunstância promovendo estruturas cognitivas, modelos interpretativos e hábitos de trabalho.

“(...) aprendi fazendo curso, mas principalmente observando quem tinha experiência.”

Trecho do questionário L. F. (Anexo III)

De forma geral, há muitos trechos que corroboram atuações de acordo com a perspectiva de Reis (2007) o qual interpreta a experiência como um “conjunto de aprendizados já adquiridos e em aquisição pelo gestor/líder a partir de sua atuação profissional” (p.9).

“(...) tudo o que sei hoje aprendi praticando, lendo a respeito dos produtos e serviços e treinando nas colegas.”

Trecho do questionário V. L. S. C. (Anexo III)

Segundo Mezirow (1991, citado em LUCENA, 2007) a aprendizagem é gerada a partir da reflexão a respeito de uma experiência. Este processo de

ponderação norteia os atos humanos futuros visto que as atitudes são revistas e os significados dados a determinadas experiências do passado podem ser mudados.

Os depoimentos citados legitimam que a reflexão contínua sobre e durante a ação é o caminho para o progresso e melhoria do desempenho profissional (SCHON, 1983 citado em REIS, 2007).

Entretanto, identificou-se ainda formas de aprendizagens tais como: cursos, treinamentos de produtos, leituras, e atualização mercadológica que nos levam ao conceito de conhecimentos explícitos o que são nada mais, nada menos que informações registradas em um meio externo ao sujeito, ou seja, pode ser adquirido pela educação formal (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

4.3. Competências desenvolvidas na trajetória de aprendizagem

As competências desenvolvidas na trajetória de aprendizagem abordam quais os conhecimentos, habilidades e atitudes o indivíduo adquiriu durante o caminho percorrido na sua carreira dentro da empresa que sejam relevantes à qualidade do seu trabalho.

Entrevistada	Conhecimentos adquiridos relativos a	Habilidades	Atitudes	Formas de desenvolvimento das competências
L. M. F.	Produtos; Mercado; Concorrência; Serviços prestados; Cultura; Gestão de equipes; Conhecimentos em contabilidade;	Operações do caixa; Desenvolver a venda; Análise da pele, assertividade na escolha de produtos e realização da limpeza; Negociação; Gerenciamento de equipes; Boa dicção;	Determinação; Honestidade; Ser motivadora; Relacionamento interpessoal; Objetividade; Bom senso; Discernimento; Pré-disposição para solução de problemas Boa vontade; Simpatia;	Treinamentos de produtos; Cursos de gerenciamento; Se desenvolvendo no dia-a-dia, em ambiente de trabalho;

Quadro 4 - Continuação

Entrevistada	Conhecimentos adquiridos relativos a	Habilidades	Atitudes	Formas de desenvolvimento das competências
A. L. R	Processos da empresa; Missão; Valores; Visão; Produtos comercializados; Técnicas dos serviços oferecidos;	Saber fazer limpeza de pele; Maquiar; Vender; Interagir com os clientes; Processos internos do caixa; Atender com qualidade; Gerir pessoas;	Bom senso; Liderança; Percepção;	Observação; Prática; Cursos em liderança; disponibilizando ferramentas que desenvolvam a confiança; planejamentos; buscando informações mercadológicas; Curso em informática; Atualização constante;
V. L. S. C	Filosofia da empresa; Normas e procedimentos da empresa; O mercado; Concorrência; Produtos; Técnica de estética;	Desenvolver a venda; Operações do caixa; Organizar os produtos de acordo com layout;	Liderança;	Cursos; Treinamento em estética; Treinamentos sobre os produtos; Treinamentos gerenciais; Leituras sobre liderança; Observação;
M. C.	Processos da empresa; Produtos e serviços; Missão; O que a empresa espera do funcionário; Normas; Técnica dos serviços oferecidos; Técnica em estética; Etapas da venda; Burocracias do comércio;	Realizar a venda; Maquiar; Saber fazer limpeza de pele; Operações do caixa; Organizar; Negociar;	Pró-ativa; Interesse; Vontade; Profissionalismo; Liderança;	Cursos em vendas; Cursos sobre motivação, liderança, qualidade no atendimento; Vivência, prática; Observação; Colaboração;

Quadro 4 – Continuação

Entrevistada	Conhecimentos adquiridos relativos a	Habilidades	Atitudes	Formas de desenvolvimento das competências
E. M. S.	Liderança; Histórico da empresa; Procedimentos da empresa; Técnicas dos serviços oferecidos;	Desenvolver a venda com um bom atendimento; Processos do caixa; Saber analisar a qualidade dos serviços do salão;	Relacionamento interpessoal; Prontidão; Compromisso; Responsabilidade;	Leituras sobre motivação e equipes; Prática; Observação da concorrência; Cursos;
M. N. A. F	Produto; Comércio; Mercado da área; Técnicas de venda; Técnicas de estética;	Organização da loja; Manusear computadores e programas; Operações do caixa; Desenvolver a venda; Realizar limpeza de pele; Montagem vitrine	Bom senso, Liderança; Bom relacionamento com a equipe; Motivação;	Prática; Leituras sobre gerenciamento; Palestras;
D. S. L.	Estética; Produtos; Maquiagem; Técnicas de venda;	Realizar todos os procedimentos da loja; Comunicação; Transmitir informações de forma positiva; Motivar; Realizar a venda; Operações do caixa;	Trabalhar junto com o funcionário, ajudando-os; Prontidão;	Cursos; Leituras; Feiras; Pesquisas;

Quadro 4 – Conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos e sua forma de desenvolvimento

Fonte: Dados da Pesquisa

A respeito dos conhecimentos necessários para o bom desempenho da função, a amostra apresentou concordância com relação às respostas. O trecho abaixo, retirado de uma entrevista, aponta aspectos em comum.

“É bom conhecer a filosofia da empresa, o que ela espera de nós, as normas e procedimentos da empresa, o mercado, a concorrência, o conhecimento técnico dos produtos e conhecimento técnico da estética.”.

Trecho do questionário V. L. S. C. (Anexo IV)

Além destes discorridos acima também foi apontado em algumas entrevistas a ciência sobre a missão da empresa e as etapas de venda e atendimento ao cliente.

Com enfoque nas habilidades, o fragmento citado adiante apresenta as respostas mais citadas pela equipe gerencial com relação à necessidade de saber executar determinadas funções e procedimentos no ponto de venda para que se torne capaz de exercer sua função neste contexto.

“A gerente tem que saber fazer limpeza de pele, maquiagem, saber vender, interagir com os clientes, a fazer os processos internos do caixa, a atender com qualidade e gerir pessoas.”.

Trecho do questionário A. L. R. (Anexo IV).

Em outras respostas foi mencionado a necessidade de se realizar o diagnóstico da pele, a montagem de vitrines, organizar a loja e negociar.

Ao avaliar o conteúdo das respostas pertinentes aos comportamentos e atitudes adequadas para desenvolvimento do trabalho nota-se que o bom senso, a liderança, objetividade, o relacionamento interpessoal, postura motivadora e ser pró-ativo são quesitos considerados essenciais ao gerenciamento.

O levantamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes, indispensáveis para exercer a atividade de gerenciar um ponto de venda no varejo aliado ao desempenho individual no local de trabalho caracteriza a competência desenvolvida na trilha de aprendizagem.

Junqueira (2000, citado por FREITAS; BRANDÃO, 2006) descreve que aprender pode ser interpretado como a ampliação da competência através da experiência obtida ao se adotar uma trilha.

Entre as formas de desenvolvimento das competências foram considerados mais importantes a prática, a observação, os treinamentos dos produtos, da estética, cursos, em liderança, vendas, gerência e etc... bem como as leituras, a participação em feiras e pesquisas na área. O fragmento nos mostra

“Praticando...a prática é o que mais me desenvolveu porque ganhei segurança!”

Trecho do questionário M. N. A. F. (Anexo V)

Nesse sentido Zarifian (2001) sugere que os indivíduos aprendem melhor e em menor tempo quando necessitam exercitar o “saber-fazer” diante de situações diversificadas. Dutra (2006) discorre sobre uma questão proporcional: quanto maior é a responsabilidade do cargo, maior deve ser o percentual de ações que gerem o aprendizado informal.

4.4. Lacuna de competências identificadas pelas gerentes

Esta perspectiva de análise visa avaliar o hiato entre as competências existentes e as competências que ainda devem ser desenvolvidas de acordo com a percepção da equipe gerencial.

Durante entrevista alguns conhecimentos específicos foram citados pelas respondentes como aspectos que deveriam ser adquiridos para o aumento das competências.

A análise às trajetórias de aprendizagens percorridas pelas entrevistadas fica evidente que estas assumiram funções aprendendo e desenvolvendo competências apenas na área de varejo da Perfumaria. Todavia, quando assumem o cargo gerencial, devem administrar o ponto de venda por inteiro, o qual também é composto pela prestação de serviços do salão de beleza.

Nota-se no trecho seguinte a lacuna de competências identificadas pela equipe gerencial e a dificuldade destas em trabalhar com a insuficiência de determinados conhecimentos:

“Com relação à loja as gerentes sabem fazer tudo, o problema é saber fazer os serviços do salão.”

Trecho do questionário L. M. F (Anexo IV)

“Eu acho que eu tenho que saber (...) analisar a qualidade dos serviços do salão”.

Trecho do questionário E. M. S. (Anexo IV)

O conhecimento é o “conjunto de informações integradas pelo indivíduo dentro de um esquema pré-existente, que lhe permite ‘entender o mundo’ e causa um impacto em seu julgamento” (DURAND, 2000; DAVENPORT; PRUSAK, 1998 citados por FREITAS; BRANDÃO, 2006). Ou seja, sem o conhecimento o indivíduo é incapaz de entender os processos em si e como estes ocorrem além de não apresentar competência suficiente para avaliar ou dar um parecer a respeito de um serviço prestado.

“(...) uma coisa que nós não sabemos e acho importante é conhecer técnicas de colorimetria e alisamentos.”

Trecho do questionário M. N. A. F. (Anexo IV)

Sabe-se que a competência individual apresenta limites, porém, não no que diz respeito à aprendizagem (FLEURY; FLEURY, 2001). Assim, as pesquisadas demonstram enxergar a necessidade de obter maiores conhecimentos referente aos serviços prestados mesmo que, possam não possuir a habilidade para desenvolver os serviços do salão de beleza.

Foi relatado também, a dificuldade na transmissão de informações relativas à falta de conhecimento como se mostra a seguir:

“Acho que a gente deveria ter algum treinamento em conhecimentos trabalhistas também porque nós não entendemos a respeito e nem conseguimos passar isso pro funcionário.”.

Trecho do questionário V. L. S. C. (Anexo V)

Percebe-se que a carência de conhecimentos além de produzir uma falha nas competências, sistematicamente afeta outras esferas tais como a comunicação interna.

Vale ressaltar que a comunicação auxilia no entendimento de si próprio e do outro, possibilita que as normas sejam entendidas e repassadas entre os

colaboradores assim como permite discussões sobre objetivos organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2004).

Pessoas com aptidão para trabalhar em equipe e manter relações com o público e revendedores são interpretadas como “ativos intangíveis” (SVEIBY, 2000, p.66, citado em FARIA; OLIVEIRA; FORNER; D’ASTUTO, 2005).

4.5. Lacuna entre as competências desenvolvidas e competências básicas gerenciais

Este item pretende comparar as competências gerenciais desenvolvidas durante a trajetória de aprendizagem com as competências básicas gerenciais identificadas na literatura.

Atualmente, o padrão do formato do trabalho tem-se modificado para conseguir atender às demandas das empresas modernas. O desenho no qual poucos eram responsáveis pela administração e muitos pela execução não propicia a flexibilidade exigida diante da modernidade e das rápidas mudanças do mundo globalizado.

Em conseqüência, o papel gerencial tem passado por grandes modificações com o intuito de se ajustar ao novo modelo de gestão. Ultimamente, a flexibilidade é um predicado muito almejado, pois permite a adaptação às mudanças ambientais com agilidade e inovação.

O gerente não é mais o chefe que detêm a autoridade e o saber e sim aquele que prepara seus funcionários, que distribui o poder entre sua equipe, compartilha informações importantes em prol do desenvolvimento da empresa (ROBBINS, 2002).

Para Motta (1999) a função gerencial é fazer com que a organização produza com eficiência e eficácia. O autor complementa ainda que:

Gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer os resultados, que podem ser definidos, previstos, analisados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante (MOTTA, 1999, p.26).

O propósito do gerente é conseguir que as funções sejam realizadas e que os resultados sejam atingidos por meio da ação dos outros (ROBBINS, 1998).

Observa-se que gerentes competentes apresentam características tais como a criatividade, orientação competitiva, desejo de crescer, observação apurada, curiosidade, traquejo com a equipe. Vale enfatizar que estas habilidades podem ser aprendidas e desenvolvidas ao longo do tempo (DRUCKER, 1981; MCCALL; LOMBARDO; MORRISON, 1988; KOTTER, 1997).

Oderich (2005), em pesquisa realizou o levantamento de nove itens para o perfil do gestor atual:

- 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 5 – Componentes do perfil do gestor atual

Fonte: Oderich (2005, p. 94)

Segundo o autor, os gerentes são exigidos quanto ao desenvolvimento de diversas competências pelo fato de realizarem o elo entre os setores da organização.

Boog (1991) e Fischer (1992) apresentam consecutivamente em suas publicações os requisitos gerenciais que fazem frente às novas demandas e as exigências atuais comparadas com as do passado em relação à postura, comportamento e desempenho gerencial.

Os autores acima apontam como competências gerenciais desde a década de 90 a iniciativa, criatividade, comunicação eficaz, visão sistêmica, saber liderar, trabalhar em equipe, abertura à aprendizagem; capacidade de decisão, saber negociar, ser inovador e empreendedor, ser flexível a mudanças e gerir pessoas.

O quadro seguinte apresenta as habilidades apontadas como mais significativas ao gerenciamento em uma dada pesquisa. A ordem segue o grau de prioridades (CYMBAUM, 1997 citado por RÉVILLION, 2005, p. 92).

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

Quadro 6 – Habilidades mais relevantes para o gerenciamento do varejo

Fonte: Cymbaum (1997)

Os dados obtidos por meio das entrevistas individuais estão de acordo com as competências gerenciais apontadas pela literatura. Percebe-se que a equipe gerencial enxerga a necessidade de obter o foco na satisfação do cliente, de ser capaz de liderar, gerir pessoas, ter habilidade para negociação, ter percepção, organização, lidar com pessoas de diversos níveis sociais, inovar, prontidão, habilidade para solução de problemas, desejo de crescer, orientação competitiva.

As colaboradoras apresentam conhecimento da cultura da empresa, conhecimento dos concorrentes, discernimento, postura ética, trabalho sob metas, conhecimento das políticas, normas e procedimentos, conhecimento dos produtos, técnicas de venda e visão sistêmica.

Com relação aos Gaps entre as competências desenvolvidas na trajetória de aprendizagem e as competências básicas da teoria foram identificadas lacunas quanto à habilidade para se comunicar de modo eficaz visto, que nem sempre conseguem passar as informações de forma adequada à equipe.

A habilidade da equipe para realizar os serviços prestados pela empresa no salão de beleza também despontou como um ponto a ser mais desenvolvido em busca do processo de desempenho.

Pode-se observar ainda que a atitude inovação e a aprendizagem contínua foram citadas (Quadro 7, p. 53) como desafios futuros, mostrando que há uma dificuldade no desenvolvimento destas competências.

Entretanto, deve-se destacar que o fato da aprendizagem contínua aparecer como desafio futuro não sugere que esta competência não seja desempenhada. Pode-se inferir que o desafio relatado seja consequência da globalização e modernidade onde tudo muda muito rápido.

De acordo com Argyris (2006), os profissionais devem apresentar conhecimentos técnicos especializados, capacidade de trabalhar em equipes, ter relacionamento efetivo com o público, representantes além de refletir sobre suas práticas, criticando-as e alterando-as quando preciso. O gestor deve saber analisar seu próprio comportamento para que se propicie o aprendizado.

Le Boterf (1999, citado em FREITAS; BRANDÃO, 2006) discorre que o desenvolvimento de competências depende do interesse do sujeito em aprender, de um ambiente de trabalho que propicie a aprendizagem e do sistema de formação disponível.

A partir do momento que uma pessoa aprende surgem novas necessidades de aprendizagem e novos objetivos a serem alcançados. A trajetória de aprendizagem percorrida pelas pesquisadas representa esta demonstração de vontade de crescimento profissional.

O indivíduo traça uma trajetória de aprendizagem a partir de seus interesses e da possibilidade de aplicação prática do que aprenderá (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004). Porém, há necessidade de se mobilizar determinada força motriz que gere a participação das pessoas no processo de aprendizagem.

Deve-se ressaltar que “(...) quando uma pessoa manifesta suas competências no trabalho, apresentando desempenho exemplar, pode introduzir mudanças em sua equipe e na organização produzindo efeitos em diferentes níveis organizacionais” (BORGES-ANDRADE; ROCHA; PUENTE-PALACIOS, 2002; DENISI, 2000 citados por BRANDÃO, 2007). As pessoas e suas competências são enfatizadas como elementos centrais de diferenciação estratégica.

A busca pela aprendizagem contínua é uma atitude essencial para a realização do trabalho gerencial. Apresentar conduta de auto-desenvolvimento torna-se, nos dias de hoje, uma exigência do mercado.

4.6. Desafios para a atuação na área e as competências necessárias para enfrentá-los

Este item apresenta os desafios encontrados pela equipe gerencial atualmente nos pontos de venda, delinea os desafios que esperam encontrar futuramente neste ramo e quais competências julgam importantes para enfrentar estes obstáculos.

Entrevistadas	Desafios atuais	Competências	Desafios futuros	Competências
L. M. F.	Interagir de forma motivadora com a equipe;	Liderança; Dinamismo; Motivação; Foco na satisfação do cliente; Bom relacionamento interpessoal; Administração de conflitos;	Foco na qualidade;	Conhecimento em informática; Conhecimento mercadológico e varejista; Conhecimento dos produtos e seus benefícios; Conhecimento em estética; Conhecimento em técnicas de qualidade no atendimento;
A. L. R.	Desenvolvimento e crescimento da loja;	Formação acadêmica; Conhecimento em negociação; Habilidade administrativa;	Manter-se atualizada com o mercado;	Conhecimento mercadológico; Análise do varejo; Visão econômica; Atitude, pró-ativo;

Quadro 7 – Continuação

Entrevistadas	Desafios atuais	Competências	Desafios futuros	Competências
V. L. S. C	Alcançar as metas;	Atualização; Análise de varejo; Observação aos erros da concorrência; Bom relacionamento com a equipe;	Mudança rápida do mundo;	Flexibilidade; Percepção para as tendências mercadológicas;
M. C.	Obter equipe qualificada; Cumprir metas; Atingir a satisfação do cliente.	Motivação da equipe; Gerenciamento de estoque; Conhecimento dos produtos; Conhecimento das etapas da venda;	Competitividade; Concorrência;	Conhecimento do mercado; Noções estratégicas quanto à diferenciais;
E. M. S.	Concorrência; Atualização com o mercado e com novos produtos;	Conhecimento do mercado; Conhecimentos econômicos; Métodos de desenvolvimento de venda; Percepção mercadológica;	Acompanhar a tecnologia;	Conhecimentos em informática;
M. N. A. F	Atingir a meta; Realizar todas as etapas da venda;	Conhecimento e realização das etapas da venda;	Manter-se atualizada e atenta às novidades;	Conhecimentos em informática e inovações tecnológicas;
D. S. L.	Atingir o crescimento do número de vendas; Motivar o colaborador;	Conhecimento dos produtos; Atualização com o mercado e inovações; Dedicação total ao cliente; Prontidão; Ter vontade;	Manter o crescimento da loja;	Atualização; Atenção às novidades, novos produtos e lançamentos de rejuvenescimento;

Quadro 7 – Desafios atuais e futuros para atuação na área e competências necessárias para enfrentá-los

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota-se que as pesquisadas descreveram diferentes desafios atuais. Porém, caso estas dificuldades sejam analisadas em conjunto pode-se entender que estão interligadas.

A atualização com o mercado e com novos produtos propicia um posicionamento positivo perante a concorrência e incide na obtenção de equipes qualificadas. Estas possuem competências suficientes para desenvolver todas as etapas da venda garantindo a satisfação do cliente. A satisfação do cliente, por sua vez, propicia o crescimento do número de vendas e conseqüentemente o alcance das metas, as quais incitam o crescimento da loja. O ato de interagir de forma motivadora com a equipe incentiva todas as etapas deste sistema podendo estimular novamente o início deste ciclo bem como destruí-lo.

Vale destacar que cada gerente possui seu desafio originado a partir da vivência no seu ponto de venda. Não se pretende aqui explorar as influências do ambiente externo, tais como a concorrência, localização e etc., mas apenas ressaltar que estas existem e podem ser determinantes como citado a seguir:

“(...) o cliente prefere comprar na internet que entrega na casa dele e o produto sai mais barato porque não precisa de uma equipe de atendimento. Eles não fazem mais questão do contato e das indicações do vendedor.”

Trecho do questionário E. M. S. (Anexo VI)

A competitividade e a concorrência foram citadas também como desafios futuros.

O foco na qualidade, o crescimento da loja, a mudança rápida do mundo, o acompanhamento das tecnologias e a atualização constante com o mercado aparecem a seguir apontados como desafios futuros.

“Acredito que vá ser manter o crescimento da loja porque tudo está muito rápido no mundo, a gente mal tem tempo de se adaptar às coisas. Tem que estar atento às novidades, aos novos produtos e tratamentos de rejuvenescimento.”

Trecho do questionário D. S. L. (Anexo VII)

O cenário atual caracteriza-se por um processo de globalização dos negócios com ritmo acelerado quanto às mudanças contínuas nos sistemas sociais. Este fato

resulta na estruturação de novos formatos organizacionais bem como dos modelos gerenciais requerendo colaboradores com vontade de aprender.

A capacidade de aprender torna apto o desenvolvimento de competências levando a organização a “identificar, processar e reter novas informações” aumentando os conhecimentos, desenvolvendo os processos de tomada de decisões e a capacidade competitiva (BASTOS; GONDIM; LOIOLA; MENEZES NAVIO, 2002).

As empresas tentam a toda hora se reestruturar em busca da eficiência. No trecho citado a seguir nota-se a partir do relato de uma pesquisada a dificuldade em acompanhar as rápidas mudanças do mundo moderno.

A mudança rápida do mundo é um desafio futuro porque tem que ficar muito atenta, prestar atenção e tentar acompanhar senão você fica pra trás.

Trecho do questionário V. L. S. C (Anexo VII)

Fleury e Fleury (2001) complementam ainda que o trabalho é oriundo do “prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.” (p.186).

Le Boterf (1995, citado em FLEURY; FLEURY, 2001) discorre que a competência é constituída por eixos concretizados pelo próprio indivíduo tais quais sua formação educacional, sua socialização e sua experiência profissional.

Conseqüentemente, a demanda por profissionais que obtenham competências mais abrangentes e aprimoradas aumenta visto que as empresas tentam transformar “recursos e ativos em lucro” (DURAND, 1998 citado em FLEURY; FLEURY, 2001, p.189).

Assim, as competências desenvolvidas ao longo de sua trajetória e a importância destas para o desempenho como um todo é que vão permitir que a organização ocupe determinada posição no mercado (FLEURY; FLEURY, 2003).

As respondentes expõem as seguintes competências como necessárias para enfrentar os determinados desafios futuros: conhecimento em informática e inovações tecnológicas; conhecimento mercadológico e varejista; conhecimento dos produtos e seus benefícios; conhecimento em estética; conhecimento em técnicas de qualidade no atendimento; saber realizar a análise de varejo; ter visão econômica; saber agir de maneira pró-ativa; percepção às tendências

mercadológicas; noções estratégicas quanto à diferenciais; atenção às inovações; atualização e flexibilidade a fim de se que consiga acompanhar todas as mudanças.

Vale destacar que o fato das competências serem citadas como necessárias para enfrentar os desafios futuros não implica que algumas destas ainda não sejam desenvolvidas nas entrevistadas.

Entretanto, há intensa necessidade de que o indivíduo esteja sempre mobilizando recursos com o intuito de resolver novas situações ocorridas no trabalho.

5 - CONCLUSÃO

Este estudo teve como principal objetivo identificar as competências relevantes para a atuação gerencial, de acordo com a percepção desses profissionais, e o modo como essas competências foram desenvolvidas. Apoiada na literatura, a estratégia de pesquisa buscou inicialmente descrever a trajetória de aprendizagem construída pela equipe gerencial por meio de um estudo de caso com um grupo de gestores de uma organização de médio porte no varejo de perfumaria. Por conseguinte, foi analisado como ocorreu o processo de desenvolvimento das competências gerenciais e quais foram as formas de aprendizagem. Depois, buscou-se identificar competências não desenvolvidas e que são consideradas relevantes de acordo com os próprios gerentes que compuseram a amostra. Por fim, buscou-se diagnosticar competências futuras. A partir desses dados foi possível identificar lacunas entre as competências já existentes e as competências básicas gerenciais.

Para análise dos dados foram definidas previamente 06 (seis) categorias de análise: (1) trajetória funcional; (2) processos de aprendizagem ocorridos; (3) competências desenvolvidas na trilha de aprendizagem; (4) lacuna de competências identificadas pelas gerentes; (5) lacuna entre as competências desenvolvidas e competências básicas gerenciais; (6) desafios para a atuação na área e as competências necessárias para enfrentá-los.

Esta pesquisa nos permitiu conhecer como ocorreu o processo de aprendizagem, isto é, qual foi a trilha de aprendizagem percorrida e quais competências foram desenvolvidas ao longo da experiência na organização para que as colaboradoras conseguissem alcançar o cargo de gerência.

As pesquisadas percorreram trajetórias distintas com trilhas de aprendizagens diversas, porém, demonstraram ter desenvolvido competências semelhantes por meio do constante contato com situações cotidianas que promoveram a aprendizagem informal.

Percebe-se na população estudada a necessidade de desenvolvimento das competências relacionadas às devidas competências: flexibilidade às inovações, comunicação eficaz e habilidade para desempenhar os serviços prestados.

A idéia de ter um gerente de fato competente implica na aprendizagem incessante na qual novos conhecimentos estão sempre sendo adquiridos. Assim, à medida que os gestores trilham várias etapas de sua carreira, necessitam estar sempre desenvolvendo habilidades e atitudes gerenciais.

Conclui-se que a visão dos entrevistados está em consonância com a tendência atual de relacionar competência à capacidade e ao desempenho.

Os resultados obtidos nesse estudo podem auxiliar na compreensão das características e no discernimento da vantagem competitiva das competências existentes na organização construindo, conseqüentemente, uma base consolidada que facilita o desenvolvimento de novas competências.

A principal limitação deste trabalho diz respeito ao processo de levantamento de dados das competências já existentes. Em muitas entrevistas as pesquisadas relatam competências que acreditam ser importantes para a atuação gerencial, porém não se pode afirmar com certeza que as mesmas as desenvolveram e sim que apresentam consciência da importância destas.

A partir da limitação citada no parágrafo anterior, propõe-se como sugestão um estudo específico, com metodologia adequada que permita analisar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes já desenvolvidas de fato no cargo gerencial.

A profissionalização é quando a organização passa a apresentar atitudes racionais, modernas e impessoais diante de questões administrativas substituindo, no caso, maneiras de contratação antiquadas e patriarcais. Com a pesquisa, pudemos compreender a realidade e a partir desta, tomar decisões mais assertivas para mudanças e processos de profissionalização da empresa possibilitando que esta seja mais lucrativa e competitiva.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem Humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275.

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E.; MENEZES, I. G.; NAVIO, V. L. R. Aprendizagem Organizacional versus Organizações que Aprendem: Características e Desafios que cercam essas duas Abordagens de Pesquisa. In: Encontro de estudos organizacionais, 2., 2002, Recife. **Observatório da Realidade Organizacional** : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BEMFICA, J. C.; BORGES, M. E. N. Aprendizagem organizacional e informação. **Ciência da informação**, volume 28, número 03, páginas 233-240, Set-Dez, 1999. Disponível em: < <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/283>>. Acesso em 05 de Abril de 2009.

BEZERRA, B. de O. **A Profissionalização da empresa familiar**. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba-UFPB, (Monografia, Graduação em Economia), 2000. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/cab3f008df2e175e03256d110062efc4/d33f2f68ab50003403256fcb005ac9d8/\\$FILE/NT000A542E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/cab3f008df2e175e03256d110062efc4/d33f2f68ab50003403256fcb005ac9d8/$FILE/NT000A542E.pdf)>. Acesso em 31 de Março de 2009.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. Disponível em: <http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000816.pdf>. Acesso em 04 de Abril de 2009.

BITENCOURT, C. C. Gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, volume 44, número 1. 2004. Disponível em: < <http://www.rae.com.br/artigos/1834.pdf>>. Acesso em 20 de Março de 2009.

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

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, 41 (1), p. 8-15 (2001). Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-rh-04.pdf>>. Acesso em 20 novembro de 2008.

CALDEIRA, A. **Processos de aprendizagem organizacional na formulação e implementação de estratégias**. Dissertação (Doutorado em administração de empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

COLLIS, J.; HUSSEY, R.; **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005

DESAULNIERS, J. B. R. Formação, competência e cidadania. **Educação & Sociedade**, volume 18, número 60. Campinas, dezembro de 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010173301997000300004&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em 20 de Março de 2009.

DENZIN, K. N; LINCOLN, Y, S. **O planejamento da pesquisa qualitativa – teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S; HIPÓLITO, A. M; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, volume 4 número 1, Jan/Abril, 2000.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional – as experiências de Japão Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, páginas 183 – 196. 2001.
Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf>.
Acesso em 05 de Abril de 2009.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectiva para a internacionalização da indústria no Brasil. In: **Gestão e Produção**, volume 10, número 2, p. 129-144, Ago - 2003.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. **Alinhando estratégia e competência**. 2004

FREITAS, I. A. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: **Anais do 26º ENANPAD**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 2002.

FREITAS, I. A., BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. Capítulo 5. In: ANDRADE, J. E. B.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

HAIR, Jr. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?. **Revista de Administração de Empresas**, volume 44, edição especial Minas Gerais.
Disponível em: <<http://blogdabarbara.files.wordpress.com/2008/07/enanpad1999-rh-04.pdf>>. Acesso em 18 de Março de 2009.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. Capítulo 4. In: ANDRADE, J. E. B.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993, p. 25-32.

LOIOLA, E.; NÉRIS, J. S.; BASTOS, A. V. B. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. Capítulo 6. In: ANDRADE, J. E. B.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LUCENA, E. A. Porque executivos de pequenas empresas varejistas aprendem? **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 22 a 26 de Setembro de 2007.

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

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 10ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1999. 256 p.

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

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.

RÉVILLION, A. S. P. **Inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura do varejo brasileiro e seu impacto no desempenho empresarial**. Porto Alegre, 2005. 317 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, 2005.

REIS, G. G. Da Experiência ao Aprendizado: a Prática Reflexiva como Recurso no Processo de Coaching de Executivos. **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 22 a 26 de Setembro de 2007.

RICCI, A. K. de S. M. **Programação de treinamento e desenvolvimento de pessoal em uma empresa de cosméticos, perfumes e prestação de serviços**. Dissertação (Graduação em Administração de empresas) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, Junho de 1996.

ROBBINS, S. P. (2002). **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva.

Sebrae. **Empresa familiar**.

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 31 de Março de 2009.

SPÍNOLA, M. S. **Trilhas de aprendizagem e o desenvolvimento de competências**. Instituto Pieron – pessoas como estratégia.

Disponível em: <http://www.pieron.com.br/index.php?id=artigos/bib_055.htm>.
Acesso em 02 de Abril de 2009.

TOURAINÉ, A. **A crítica da modernidade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

ANEXOS

ANEXO I – Questionário realizado na entrevista

- 1- Quais foram os cargos que ocupou antes de ser gerente?
- 2- O que você aprendeu em cada uma dessas experiências / vivências profissionais que acredita ser necessário na sua atuação com gerente? Como aprendeu?
- 3- O que é preciso conhecer, saber fazer e que comportamentos e atitudes são importantes para desenvolver o seu trabalho?
- 4- Como você acredita que pode desenvolver essas competências? (cursos e outros meios de aprendizagem informal)
- 5- Quais desafios você identifica na sua atuação profissional e que conhecimento é necessário para enfrentá-los?
- 6- Que desafios você identifica no futuro e o que é preciso conhecer para enfrentá-los?
- 7- Você gostaria de acrescentar mais alguma informação relacionada ao que estamos conversando?

ANEXO II – Respostas consolidadas da pergunta número 1 da entrevista

1 - Quais foram os cargos que ocupou antes de ser gerente?

L. M. F.	Eu fui vendedora direta pela Payot por seis anos, fui vendedora só da Lord por três anos e fui convidada a ser gerente.
A.L.R	Acho que passei por todos os cargos. Fui caixa, depois recepcionista, vendedora e consultora de marcas. Só depois disso tudo, de cinco anos, que fui ser gerente.
V. L. S. C	Consultora Helena Rubstein e vendedora por 22 anos.
M. C.	Fui promotora da marca Payot e depois passei a ser vendedora.
E. M. S.	Fui vendedora direta da Christian Dior depois passei a ser vendedora da Lord e depois virei gerente.
M. N. A. F.	Fui vendedora direta da Coti, marca que nem existe mais, da Helena Rubstein e da Payot. Só que não me adaptei muito bem à Payot e pedi para sair, foi quando me convidaram para ser gerente. Eu nem esperava, foi uma surpresa pra mim!
D. S. L.	Fui atendente de balcão em outras empresas por 9 meses; depois fui vendedora por 6 anos ai passei a ser vendedora cooperada da Wella, Lancôme, Elizabeth Arden por mais 6 anos e já tem 6 anos que estou na gerência.

ANEXO III - Respostas consolidadas da pergunta número 2 da entrevista

2 – O que você aprendeu em cada uma dessas experiências / vivências profissionais que acredita ser necessário na sua atuação como gerente? Como aprendeu?

L. M. F.	<p>Aprendi a fazer ações/eventos para promover as marcas nos pontos de venda, aprendi a movimentar produtos parados, a usar a criatividade para desenvolver o meu trabalho, a me relacionar com os clientes, aprendi sobre os produtos, técnicas de limpeza de pele.</p> <p>Aprendi fazendo curso, mas principalmente observando quem tinha experiência.</p>
A.L.R.	<p>Como recepcionista eu aprendi a me relacionar com a equipe, a contornar conflitos, a ter bom relacionamento com o cliente e articulações com a agenda. Como caixa eu aprendi toda a parte operacional da loja e a trabalhar com sistema informatizado (o programa). Nas vendas tive o conhecimento dos produtos, das técnicas de venda, a ter um posicionamento com o cliente, a realizar os serviços como, por exemplo, a limpeza de pele e tive formação em maquiagem e estética.</p>
V. L. S. C.	<p>Conheci as técnicas de venda, aprendi a lidar com o público, lidar com as pessoas no trabalho, obtive conhecimento dos produtos e serviços prestados, a fazer limpeza de pele. Tudo o que sei hoje aprendi praticando, lendo a respeito dos produtos e serviços e treinando nas colegas.</p>
M. C.	<p>Aprendi a desenvolver a venda, a desenvolver o atendimento com o cliente de forma que o satisfaça, a trabalhar em equipe, a motivar a equipe, a realizar os serviços prestados, os processos de caixa, a fazer a maquiagem.</p> <p>Aprendi na prática do dia-a-dia, através de cursos, formação em estética, cursos no Senac e Casa do Ceará, observando o trabalho dos outros, tirando dúvidas, e trabalhando alguns dias no escritório para entender os processos.</p>

E. M. S.	<p>Uma coisa que aprendi foi ter compromisso com a minha função e com as metas, conheci os produtos, as técnicas de venda, a maneira correta de aplicar os produtos, a fazer a limpeza de pele seguindo as técnicas da estética, aprendi a maquiar. É importante também conhecer a empresa em que você trabalha, os departamentos.</p> <p>Pra aprender eu ficava observando a gerente, as coisas que ela fazia, as coisas que eu acho que ela deveria fazer e não fazia. Aprendi muito praticando, fazendo! Participei de muitos cursos e treinamentos na área da estética, dos produtos e de maquiagem. Os cursos que as marcas dão são bons porque a gente precisa estar sempre se atualizando com os novos produtos do mercado.</p>
M. N. A. F	<p>Eu aprendi a ter responsabilidade, educação, postura de vendedora, a transpassar aquela elegância que os produtos representavam. A Helena Rubstein passava muito isso pra gente e eu fui me enquadrando. Aprendi técnicas de venda, sobre os produtos e a me relacionar com os colegas. Tudo que sei aprendi praticando.</p>
D. S. L.	<p>Aprendi a ter responsabilidade, conheci os procedimentos da empresa, aprendi a fazer conferência de caixa, transferência de produtos, a lidar com os colegas de trabalho, a fazer limpeza de pele, a maquiar. Aprendi tirando dúvidas em reuniões, praticando, em treinamento dos produtos.</p>

ANEXO IV - Respostas consolidadas da pergunta número 3 da entrevista

3 – O que é preciso conhecer, saber fazer e que comportamentos e atitudes são importantes para desenvolver seu trabalho?

L. M. F.	<p>Eu acho que o importante é você conhecer os produtos que vende, sua concorrência, ou seja, o mercado em que você trabalha, os serviços que você oferece, entender um pouco de contabilidade, conhecimentos culturais, conhecimento sobre equipes.</p> <p>Eu sei fazer as operações do caixa, desenvolver a venda, limpeza de pele, fazer análise da pele da cliente, saber negociar, Com relação à loja as gerentes sabem fazer tudo, o problema é saber fazer os serviços do salão. Tem que saber gerenciar uma equipe, talvez até seja o mais importante.</p> <p>É preciso ter determinação, ser honesta, ser motivadora, ter boa dicção, ser de fácil relacionamento, ser objetiva. Ter bom senso, discernimento, boa vontade, sorriso.</p>
A. L. R	<p>Deixa eu pensar...conheci os processos da empresa, a missão, os valores, a visão, o princípio da empresa, os produtos comercializados, serviços oferecidos, a fazer campanhas e eventos para promover determinadas linhas.</p> <p>A gerente tem que saber fazer limpeza de pele, maquiagem, saber vender, a interagir com os clientes, a fazer os processos internos do caixa, a atender com qualidade e gerir pessoas.</p> <p>Comportamentos que ajudam a desenvolver nosso trabalho...a pessoa tem que ter bom senso, ter liderança e ser perceptivo.</p>
V. L. S. C	<p>É bom conhecer a filosofia da empresa, o que ela espera de nós, as normas e procedimentos da empresa, o mercado, a concorrência, o conhecimento técnico dos produtos e conhecimento técnico da estética.</p> <p>É importante saber fazer a venda, os processos do caixa, a dar entrada em mercadoria e nota fiscal, tem que saber também as normas de organização dos produtos de acordo com o layout da empresa. Tem que ter liderança.</p>
M. C.	<p>É preciso conhecer os processos da empresa, os produtos e serviços, a</p>

	<p>missão da empresa, o que esta espera do funcionário, conhecimentos técnicos nos serviços, estética, as etapas do atendimento, parte burocrática da loja. Devemos saber fazer a venda, maquiagem, fazer limpeza de pele, fazer operações no caixa, organizar e negociar. A pessoa deve ser pró-ativa, ter interesse, vontade, dever ter profissionalismo e ter liderança.</p>
E. M. S.	<p>São três perguntas né? Bom...eu acho que você precisa saber sobre como liderar porque você tem que ter uma boa equipe, harmonizada. Precisa saber sobre a empresa, o histórico dela, como tudo acontece na empresa. Tem que saber também os procedimentos dos serviços oferecidos no salão de beleza.</p> <p>Eu acho que eu tenho que saber fazer uma venda com um bom atendimento, dar entrada em mercadorias e notas fiscais, fazer transferências, saber abrir e fechar o caixa e conseguir analisar a qualidade dos serviços do salão.</p> <p>É importante a pessoa ser compromissada com o que faz, ter responsabilidade, ter bom relacionamento com a equipe e estar disposta a ajudar.</p>
M. N. A. F.	<p>Tem que conhecer o produto, o comércio – mercado da área, técnicas de venda, técnicas de estética, uma coisa que nós não sabemos e acho importante é conhecer técnicas de colorimetria e alisamentos.</p> <p>A pessoa precisa saber organizar a loja, saber mecher nos computadores e programas, saber fazer os processos do caixa, da venda, limpeza de pele, saber fazer vitrine bonita e que chame atenção.</p> <p>Tem que ter muito bom senso, liderança, bom relacionamento com a equipe, motivar sempre a equipe</p>
D. S. L.	<p>Tive conhecimento sobre estética, produtos, maquiagem, técnicas de venda.</p> <p>Tem que saber fazer tudo o que tem na loja. Saber se comunicar com os colaboradores, transmitir informações de forma positiva e motivando-os, saber fazer a venda, as operações do caixa. Um comportamento muito importante é trabalhar junto com o funcionário, ajudando eles. Quando o salão tá cheio e eles não dão conta de atender a todos você tem que ajudar e trabalhar junto à equipe.</p>

ANEXO V - Respostas consolidadas da pergunta número 4 da entrevista

4 – Como você acredita que pode desenvolver essas competências?

L. M. F.	Através dos treinamentos de produtos, cursos de gerenciamento, se desenvolvendo no dia-a-dia mesmo, quero dizer dentro do ambiente de trabalho.
A.L.R	Observando exemplos, praticando, por meio de cursos de liderança, disponibilizando ferramentas que desenvolvam a confiança, montando planejamentos, buscando informações mercadológicas, com conhecimentos em informática e atualização incessante.
V. L. S. C	Ah tem muitas formas....através de cursos e treinamento de estética, treinamentos sobre os produtos, programa de treinamento gerencial, leituras sobre liderança, observando as qualidades e defeitos gerenciais. Acho que a gente deveria ter algum treinamento em conhecimentos trabalhistas também porque nós não entendemos a respeito e nem conseguimos passar isso pro funcionário.
M. C.	Com curso de venda, motivação, liderança, qualidade no atendimento, através da vivência, observação, e ajudando os outros funcionários.
E. M. S.	Ah eu leio muito sobre motivação e equipe. A gente aprende muito praticando ali no dia-a-dia mesmo, observando o que que a concorrência tá fazendo e com cursos.
M. N. F.	Praticando...a prática é o que mais me desenvolveu porque ganhei segurança! Aprende também com leituras sobre gerenciamento e com palestras.
D. S. L.	Através de cursos, lendo a respeito, freqüentando feiras com inovações, fazendo pesquisas...

ANEXO VI - Respostas consolidadas da pergunta número 5 da entrevista

5 – Quais desafios você identifica na sua atuação profissional e que conhecimento é necessário para enfrentá-los?

L. M. F.	Ao meu ver, um desafio é conseguir interagir de forma motivadora com a equipe. O gerente deve ter estudos em liderança, dinamismo, motivação. A gente precisa ter todo um traquejo pra conseguir manter a equipe motivada e o cliente satisfeito.
A.L.R	Atualmente meu maior desafio é buscar o desenvolvimento e crescimento da loja. Se a pessoa tiver uma formação acadêmica, tiver conhecimentos em negociação e visão administrativa eu acredito que ela consiga.
V. L. S. C	Desafios? Com certeza o meu maior desafio é alcançar as metas. Deixa eu pensar...bom, pra conseguir bater as metas, eu, particularmente, acho que o gerente tem que estar sempre atualizado com o que ta acontecendo no mercado, olhando o erro do concorrente e interagindo harmoniosamente com a equipe.
M. C.	Obter boa equipe, cumprir metas, e atingir a satisfação do cliente. Para enfrentar acredito que é preciso trabalhar a motivação da equipe, gerenciar o estoque, e dominar as etapas das vendas e produtos
E. M. S.	<p>Hoje em dia o negócio tá difícil...a concorrência é forte a gente não sabe como o mercado vai estar amanhã, a gente não sabe se ainda usaremos as mesmas máquinas. O cliente prefere comprar na internet que entrega na casa dele e o produto sai mais barato porque não precisa de uma equipe de atendimento. Eles não fazem mais questão do contato e das indicações do vendedor.</p> <p>Acho que enfrentar a concorrência e estar sempre atualizada com o mercado, com novos produtos. É importante conhecer o mercado, conseguir analisar o que tá acontecendo, entender um pouco de economia e conhecer métodos de desenvolvimento de venda porque hoje a gente tem que aproveitar e desenvolver melhor cada cliente que entra na loja.</p>
M. N. A. F.	Atingir a meta de venda e as etapas da venda. Conhecer as etapas da venda

	<p>e conseguir desenvolvê-las porque hoje é muito difícil você conseguir incluir vários itens em uma mesma venda, as pessoas não compram mais como antes. A gente tem que trabalhar muito uma venda e gastar muito tempo pra conseguir que o cliente leve dois, três produtos.</p>
D. S. L.	<p>Acho que o maior desafio é conseguir o crescimento do número de vendas e motivar o funcionário porque hoje as pessoas não compram como compravam antes então cada cliente tem que ser bem trabalhado e o funcionário tem que ser motivado sempre.</p> <p>É importante conhecer os produtos, estar atualizada com o mercado e inovações, ter vontade, dedicação total ao cliente, não atender com pressa</p>

ANEXO VII - Respostas consolidadas da pergunta número 6 da entrevista

6 – Quais desafios você identifica no futuro e o que é preciso para enfrentá-los?

L. M. F.	Um desafio é manter o foco na qualidade pra conseguirmos cativar o cliente. A gente precisa estudar informática, o comércio, dominar os produtos e saber seu benefícios, ter conhecimentos estéticos para garantir que o produto vai dar resultado para o que o cliente quer, saber técnicas de qualidade no atendimento.
A.L.R	No futuro? Você se manter sempre atualizada com o mercado acompanhando novas informações. Conseguir analisar a situação, conhecer o mercado, ter uma visão econômica e atitude para mudar.
V. L. S. C	A mudança rápida do mundo é um desafio porque você tem que ficar muito atenta, prestar atenção e tentar acompanhar senão você fica pra trás.
M. C.	Meu desafio é a competitividade, temos que investir em diferenciais e conhecer o mercado.
E. M. S.	Conseguir acompanhar a tecnologia porque quando eu comecei a trabalhar não tinha o computador, hoje é tudo informatizado, amanhã eu já não sei como vai ser...é importante ter conhecimentos em informática.
M. N. A. F.	Eu acho que é manter-se sempre atenta às novidades e atualizado porque tudo muda rápido. Ter conhecimentos em informática e inovações tecnológicas.
D. S. L.	Acredito que vá ser manter o crescimento da loja porque tudo está muito rápido no mundo, a gente mal tem tempo de se adaptar às coisas. Tem que estar atento às novidades, aos novos produtos, tratamentos de rejuvenescimento.

ANEXO VIII - Respostas consolidadas da pergunta número 7 da entrevista

7 – Você gostaria de acrescentar mais alguma informação relacionada ao que estamos conversando?

L. M. F.	Pra conseguir ser uma boa gerente a pessoa também tem que ter experiência no ramo.
A. L. R.	Acho que os novos gerentes também deveriam passar por todos os cargos na empresa porque dá muito preparo.
V. L. S. C	Queria só colocar que a gerente tem que vestir a camisa da empresa senão a equipe dela não acompanha as campanhas, mudanças...
M. C.	Não, acho que é só isso...
E. M. S.	Não...
M. N. A. F.	Não...acho que estou confusa!
D. S. L.	Não...só que a inovação é tudo e a gente tem que estar sempre com acesso à ela para crescer.