

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS:
Um estudo com gestores do varejo de moda do “Barro Preto” - Belo
Horizonte (MG)**

Érika Fortes Perdigão Nicolai

Belo Horizonte
2012

Érika Fortes Perdigão Nicolai

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS:
Um estudo com gestores do varejo de moda do “Barro Preto” - Belo Horizonte (MG)**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Kely César Martins de Paiva

Linha de pesquisa: Relações de poder e Dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte
2012

N635c Nicolai, Érika Fortes Perdigão

Competências profissionais: um estudo com gestores do varejo de moda do “Barro Preto” - Belo Horizonte (MG). / Érika Fortes Perdigão Nicolai. Belo Horizonte: FNH, 2012. 113 f.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Kely César Martins de Paiva.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração

1. Gestão por competência. 2. Varejo. 3. Moda. I. Paiva, Kely César Martins de. II. Faculdade Novos Horizontes,



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **ÉRIKA FORTES PERDIGÃO NICOLAI**

Matrícula: 770376

LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

ORIENTADOR(A): Profª Drª Kely César Martins de Paiva

TÍTULO: **COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: um estudo com gestores do varejo de moda do "Barro Preto" - Belo Horizonte (MG).**

DATA: 11/09/2012

BANCA EXAMINADORA:

Profª Drª Kely César Martins de Paiva
ORIENTADORA
Faculdade Novos Horizontes

Profª Talita Ribeiro da Luz
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto
FUMEC

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão na Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e estratégia, de autoria de **Érika Fortes Perdigão Nicolai**, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Kely César Martins Paiva, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: Um estudo com gestores do varejo de moda do "Barro Preto" – Belo Horizonte (MG)", contendo 108 páginas.

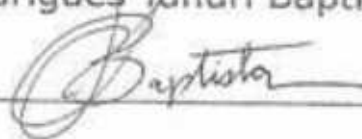
Dados da revisão:

- Ortográfica
- Redação

Belo Horizonte, 28 de agosto de 2012.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: _____



Esta dissertação é afetuosamente dedicada aos meus amores: Daniel e Davi.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela realização de mais um sonho. É imensurável Seu amor e Seu cuidado, ao me cercar de tantas pessoas que o Senhor mesmo separou para me auxiliar nesta caminhada. Mais uma vez obrigada, Jesus, pelo carinho, sem a Sua presença, não teria conseguido.

Ao meu esposo, Dan, de coração, meu muito obrigada por tudo. Seu apoio foi imprescindível à realização desta pesquisa. Agradeço todo o cuidado e carinho.

Ao Davizinho, benção de Deus que chegou em nossas vidas trazendo tamanha alegria e felicidade. Filhote, você não sabe como sua simples presença me deu força enorme para continuar. Ser simplesmente sua mãe é o ponto alto da minha vida.

À minha mãe, pelo amor, companheirismo, carinho e dedicação de sempre. Em todos os momentos é muito bom saber que posso contar com você.

À Professora Doutora Kely César Martins de Paiva. Você foi muito mais que uma orientadora durante esta caminhada; além de transmitir conhecimentos, foi a mão estendida, o coração aberto e o sorriso no rosto; incentivando sempre. Como vou sentir saudades das visitas ao “cafofo”!

À Neusinha, pelo amor, cuidado e carinho que nos dedicou. Sua presença encheu nossos dias de alegria. Perceber seu amor pelo Davizinho a cada pequeno gesto me possibilitou continuar.

Aos parentes e amigos, por estarem felizes comigo neste momento.

A todos os Professores da Faculdade Novos Horizontes, pelos ensinamentos e bons momentos vividos em sala de aula.

Aos funcionários da Biblioteca e Secretaria, sempre tão atenciosos.

E, finalmente, a todos os gerentes e não gerentes do varejo de moda do Barro Preto que contribuíram para a realização deste trabalho.

*As palavras só têm sentido se nos ajudam a ver o mundo melhor.
Aprendemos palavras para melhorar os olhos.*

Rubem Alves

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é descrever e analisar como se configuram e são geridas as competências gerenciais de gestores de empresas do setor varejista do polo de moda do Barro Preto na percepção dos gerentes e de outros membros da equipe comercial. Para tanto, levou-se em consideração o modelo de competência de Paiva (2007). A pesquisa realizada caracterizou-se como de campo, nos moldes de um estudo de caso descritivo, de abordagem qualitativa. Os dados foram obtidos por meio de levantamento e análise documental e da realização de entrevistas com dois roteiros estruturados e espelhados com gestores e não gestores de lojas do varejo de moda do Barro Preto, o que caracterizou uma triangulação de dados. Os sujeitos foram escolhidos pelos critérios de acessibilidade e conveniência. Os dados coletados foram organizados e tratados em três etapas - preparação, tabulação e análise temática -, seguindo critérios de repetição e reincidência e buscando alcançar a essência do fenômeno. Extratos das entrevistas foram utilizados para ilustrar as análises com as falas dos sujeitos. A respeito dos dados demográficos e funcionais dos entrevistados, a maioria é do sexo feminino, encontra-se na faixa etária de 31 a 35 anos, é solteira, possui ensino médio completo e trabalha no polo de moda do Barro Preto pelo período de 1 a 5 anos. Para a maioria dos entrevistados, a noção de competência está ligada à ação; eles têm consciência de que o gestor ocupa um espaço intermediário na hierarquia organizacional e de que trabalha em um ambiente marcado por ambiguidade, contradições e cobranças. Com efeito, os entrevistados ressaltam como competência do gestor a habilidade de relacionamento e a capacidade de resolver conflitos. Assim, para serem gerentes competentes, os entrevistados atestam a necessidade de formação acadêmica, sem deixar de considerar a importância da experiência, ou seja, do saber acumulado caracterizado por tarefas desenvolvidas na ocupação do posto de trabalho. O estudo sugere a importância da aprendizagem informal na formação e no desenvolvimento da competência dos gerentes, principalmente por meio da figura do “gerente modelo”, ou seja, aquele que é considerado o espelho para os demais membros da equipe comercial. Por fim, apontam-se as limitações deste estudo e sugere-se a ampliação da pesquisa.

Palavras-chave: gerência; gerente; competências profissionais; competências gerenciais; gestão de competências; varejo; moda.

ABSTRACT

The aim of this study is to describe and analyze how the managerial competences are configured and managed in the retail sector of Barro Preto's fashion district in managers and other sales team members' perception. In order to accomplish this, we took into account Paiva's (2007) competence model. The research was characterized as field research, a descriptive case study, with a qualitative approach. The data was collected through a documentation survey and analysis and by interviews with two structured and mirrored scripts with managers and non-managers of Barro Preto's retail's fashion stores, and which featured a triangulation of data. The subjects were chosen using accessibility and convenience criteria. The collected data were organized and handled in three phases – the preparation, the tabulation and the thematic analysis – following the repetition and recurrence criteria, trying to reach the phenomenon's essence. Excerpts from the interviews have been utilized to illustrate the analysis with the quotes from the subjects. Regarding demographics and functional data, most of the interviewees were female, aged between 31 to 35 years old, single, have finished high school, and have been working at Barro Preto's fashion district for 1-5 years. For most of the interviewees, the notion of competence is linked to action. They are aware that managers occupy a middle ground in the organizational hierarchy and that they work in an environment marked by ambiguity, contradictions, and demand. Indeed, the respondents emphasize as manager's competence the relationship skills and the capacity to resolve conflicts. Therefore, in order to be a competent manager, the respondents attest that a background of academic study is a requirement, while also stressing the importance of experience, like the accumulated knowledge characterized by tasks performed in the workplace's environment. This study suggests the importance of informal learning in training and developing manager's competences, especially through the model manager figure. In other words, the one that is considered the mirror to the other sales team members'. As a minimum, it points out the limitations of this study and suggests the requirement for further research.

Keywords: management, manager, professional competences, management competences, retail, fashion.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de competência profissional de Paiva (2007).....	28
Figura 2 – Modelo teórico-conceitual de gestão de competências segundo Paiva e Melo (2008).....	36
Figura 3 – Síntese da pesquisa com o modelo de competência profissional de Paiva (2007).....	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Como deve ser um gestor ou um gerente.....	53
Tabela 2 – O que é ser gerente no Barro Preto.....	55
Tabela 3 – Atribuições dos gestores.....	57
Tabela 4 – Pontos positivos de ser gerente no Barro Preto.....	59
Tabela 5 - Pontos negativos de ser gerente no Barro Preto.....	61
Tabela 6 – Relacionamento dos gestores com seus subordinados.....	64
Tabela 7 - Relacionamento dos gestores com seus superiores.....	65
Tabela 8 – Relacionamento dos gestores com os clientes.....	66
Tabela 9 – Relacionamento dos gestores com os gestores das outras lojas da região.....	68
Tabela 10 – Conflitos vividos pelos gerentes.....	69
Tabela 11 – Como os gestores lidam com os conflitos.....	70
Tabela 12 – Grandes desafios da função gerencial.....	71
Tabela 13 – Características que um gerente competente possui.....	73
Tabela 14 – O que os gestores fazem para serem competentes.....	77
Tabela 15 – Como a loja contribui para o desenvolvimento dos gestores.....	79
Tabela 16 – Como os gestores aprenderam a ser gestores.....	81
Tabela 17 – Desejos dos gerentes entrevistados.....	83

LISTA DE SIGLAS

Ascobap - Associação Comercial do Barro Preto

Fiemg – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos	16
1.2 Justificativa.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Gerência e gerentes em organizações	19
2.1.1 Gerência no varejo	26
2.2 Competências profissionais.....	28
2.2.1 Competências gerenciais	37
2.3 Gestão de Competências.....	39
3 METODOLOGIA	46
3.1 Caracterização da pesquisa	46
3.2 Unidades de análise e de observação	49
3.3 Coleta de dados.....	49
3.4 Análise de dados	51
4 O POLO DE MODA DO BARRO PRETO	54
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	57
5.1 Perfil dos entrevistados.....	57
5.1.1 Dados demográficos e funcionais dos gestores.....	57
5.1.2 Dados demográficos e funcionais dos não gestores.....	59
5.1.3 Dados demográficos e funcionais do total dos entrevistados.....	60
5.2 As competências gerenciais, segundo os entrevistados	61
5.3 A gestão de competências, segundo os entrevistados	86
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
REFERÊNCIAS.....	103
APÊNDICE	109

1 INTRODUÇÃO

O varejo abrange todas as atividades relativas à venda de produtos ou prestação de serviços ao consumidor final, ou seja, caracteriza-se pela utilização pessoal e não comercial. Dessa forma, compreende-se uma loja de varejo como um empreendimento cujo faturamento procede da venda de pequenos lotes. Não importando como e onde os produtos ou serviços são vendidos, quer pessoalmente, pelo correio, por telefone, pela internet, em uma loja, na rua ou até mesmo na residência do consumidor (KOTLER; KELLER, 2010).

Entretanto, na última década, as mudanças econômicas, dentre elas, o crescimento da participação de segmentos não essenciais, como beleza e moda (MARINHO, 2008; SOUZA, 2009), além de transformações socioculturais (surgimento de *shopping centers*) e no perfil do consumidor, promoveram alterações no varejo e isso tem refletido na maneira de gerir esse segmento da economia.

Segundo Kotler e Keller (2010), as lojas de varejo passam pelo “ciclo de vida do varejo”, isto é, por estágios de desenvolvimento em que, em um primeiro momento, desfrutam de um crescimento acelerado, atingem a maturidade e, então, declinam. Antigamente, os varejistas retinham clientes oferecendo localização atraente, produtos especiais ou exclusivos e serviços mais completos ou melhores que os da concorrência. Entretanto, atualmente, na busca por volume de venda, os artigos vendidos nas lojas de varejo estão cada vez mais parecidos.

Nesse contexto, o gerente, como tomador de decisões, precisa ser capaz de entender e avaliar a situação na qual está inserido e buscar se antecipar às demandas do mercado e da sociedade para, assim, alcançar os objetivos organizacionais, uma vez que é o responsável pelos resultados da empresa e pela satisfação dos clientes (MINTZBERG, 1986).

Torna-se importante mencionar que outros autores abordaram o caráter fragmentado e contraditório da função gerencial em uma organização, como é o caso de

Mintzberg (1986), Hill (1993) e Reed (1997), e também pesquisadores brasileiros como Motta (1995) e Davel e Melo (2007).

Ademais, levando-se em consideração as singularidades contemporâneas do varejo, o gestor precisa ainda considerar, no exercício de sua profissão em tal contexto, questões como a migração das classes A, B e C para os *shopping centers* (PARENTE, 2000), a administração do capital humano e a questão da profissionalização, uma vez que pesquisas têm apontado que os indivíduos que trabalham nesse segmento possuem formações acadêmicas diversas e aprendem com a prática diária (PAIVA *et al.*, 2007).

Além da pouca qualificação do pessoal, existem ainda outras dificuldades na atuação gerencial [...]: um ritmo incansável com horários prolongados, inclusive nos finais de semana; variedade, brevidade e fragmentação das atividades em virtude dos diversos públicos com quem trabalha; preferência por gostos e questões atuais, e modas específicas; valorização das comunicações verbais; manutenção diária da rede de contatos internos e externos; limitações em função da dependência de terceiros para o cumprimento dos objetivos do gestor e, também, das metas organizacionais, dentre outras (PAIVA *et al.*, 2007, p.31).

Para lidar com tudo isso, o gestor deve apresentar-se competente, ou seja, como um profissional que mobiliza, no exercício de sua atividade produtiva, diferentes conjuntos de saberes ou competências específicas, quais sejam: intelectual, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas; as quais geram resultados reconhecidos pessoalmente, profissionalmente, pela organização e pela sociedade. Em outros termos, desse modo, se forma a competência profissional, ou seja, mediante a metarreunião de competências formadas por tais saberes variados, cujos resultados são avaliados positivamente não somente pelo próprio sujeito, mas também pelos demais envolvidos – superiores, colegas, subordinados, clientes etc. (PAIVA, 2007).

A aprendizagem de possibilidades de mobilização não se trata de um processo fácil ou rápido. Paiva (2007) afirma que a gestão de competências implica uma série de dificuldades em vários níveis: pessoal, coletivo, social e organizacional. Ramos (2002), por sua vez, sublinha que é necessária uma integração dessas facetas em políticas mais amplas que abraçam os profissionais, as organizações, as instituições

de ensino e até mesmo o Estado. Como cabe ao gerente determinar a estratégia de negócio que será desenvolvida pela empresa para que esta possa atingir seus objetivos econômicos, ele precisa externalizar suas competências profissionais diariamente (SILVA, 2009).

Assim, diante das necessidades e características da função gerencial, das dificuldades de formação, desenvolvimento e gestão de competências profissionais dos gestores e da importância do comércio varejista de moda, a pergunta que norteia esta pesquisa é: como se configuram e são geridas as competências gerenciais de gestores de empresas do setor varejista de um polo de moda, em Belo Horizonte, na percepção deles próprios e de outros membros da equipe comercial?

Para responder a essa pergunta, foram traçados os seguintes objetivos.

1.1 Objetivos

O objetivo geral da dissertação foi descrever e analisar como se configuram e são geridas as competências gerenciais de gestores de empresas do setor varejista, na percepção deles próprios e de outros membros da equipe comercial, especificamente no Bairro Barro Preto, em Belo Horizonte, tradicional polo de moda da cidade.

Para cumpri-lo, traçaram-se os seguintes objetivos específicos, tendo como referência o modelo de competência de Paiva (2007):

- a) Descrever e analisar como se configuram as competências gerenciais, de gestores de empresas do setor varejista do referido polo de moda, na percepção deles próprios;
- b) Descrever e analisar como se configuram as competências gerenciais, de tais gestores de empresas do setor varejista, na percepção de outros membros da equipe comercial;

- c) Descrever e analisar como são geridas as competências gerenciais, desses gestores de empresas do setor varejista, na percepção deles próprios;
- d) Descrever e analisar como são geridas as competências gerenciais, de tais gestores de empresas, na percepção de outros membros da equipe comercial.

1.2 Justificativa

O segmento varejista de moda do Barro Preto é economicamente representativo: diariamente, mais de 350 mil pessoas visitam as lojas existentes na região (BELO HORIZONTE, 2011); além disso, ainda é reconhecido como o mais tradicional polo de moda dedicado a atender atacado e varejo; apesar do atual deslocamento de vários atacados de moda para o bairro Prado. Ademais, encontra-se inserido em um mercado marcado pela competitividade, tendo em vista a expansão dos centros de consumo planejados (*shopping centers*) e pelas mudanças no comportamento dos consumidores, que buscam maior comodidade, conforto, qualidade e segurança no momento de efetuarem suas compras (SOUZA, 2005).

A pesquisa se caracterizará como um esforço cuidadoso para a descoberta de novas informações ou relações e para verificação e ampliação do conhecimento existente, uma vez que, conforme afirma Cruz (2010), as exigências do comércio varejista vêm sofrendo alterações quanto à exigência de escolaridade e atualmente os profissionais inseridos neste mercado não o têm mais como uma ocupação transitória. Nota-se que os mesmos estão buscando investir nessa carreira, qualificar-se e desenvolver habilidades necessárias à sua atuação nesse segmento.

Nesse cenário, a figura do gestor se apresenta cada vez mais de maneira relevante e imprescindível para a obtenção de sucesso por parte da organização (DAVEL, MELO, 2007). Além disso, as pesquisas sobre a temática no contexto abordado têm

sido alvo de recomendação em diversos estudos, como Paiva *et al.* (2007), Paiva e Melo (2008).

Por outro lado, em busca no site da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, ANPAD, com o termo “varejo”, foram levantados 106 artigos, dos quais apenas três (FREITAS, 2006; BAUER; BUCCO, 2007; PAIVA *et al.*, 2010) referiam-se a questões relativas aos gestores desse segmento; já no *Scientific Electronic Library Online*, Scielo, buscas com “varejo” e “gerência” ou “gestor” resultaram em nenhum artigo. Desse modo, os resultados de tais buscas denotam certa escassez de pesquisas sobre o tema no contexto em foco.

Soma-se a isso o fato de os dados e resultados da pesquisa realizada poderem ser úteis para promover mudanças no interior das organizações abordadas e similares, principalmente no que tange ao papel gerencial.

Esta dissertação está estruturada em seis partes, a saber: esta introdução, o referencial teórico que aborda as temáticas em foco (gerência e gerentes em organizações, incluindo-se peculiaridades da gerência no varejo, competências profissionais e gerenciais, e gestão de competências), a metodologia que pautou a pesquisa empírica, o contexto em que ela foi realizada, a apresentação e análise de dados, e as considerações finais, seguidas das referências e do apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico está dividido em cinco partes, a saber: gerência e gerentes, gerência no varejo, competências profissionais, competências gerenciais e gestão de competências.

2.1 Gerência e gerentes em organizações

A atividade gerencial vem sendo estudada há algum tempo; todavia, mudanças organizacionais vêm afetando a natureza do trabalho e a condição existencial dos gerentes. Dessa forma, ainda não há um consenso a respeito da ação gerencial, tendo em vista suas incoerências e divisões.

Para Taylor (1970), é preciso estabelecer as responsabilidades dos operários e dos gestores para que o processo produtivo possa ser executado. Nessa lógica, atos preparatórios da gerência que habilitem os trabalhadores a realizar suas atividades de forma eficaz e eficiente devem anteceder à execução das mesmas. Cada operário deve ser instruído e auxiliado pelo gerente ao invés de ser estrangido ou entregue à própria sorte. Assim, cabe à gerência planejar e executar o processo produtivo dos trabalhadores que estão sob o seu comando (TAYLOR, 1970).

Fayol (1994) discorre a respeito do papel do gerente, afirmando que seu trabalho consiste em tomar decisões, fixar metas, determinar diretrizes e conferir responsabilidades aos seus subordinados, de maneira que planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar aconteçam numa sequência lógica. Com efeito, para Fayol (1994), os trabalhadores subordinados precisam de ordens para saber o que devem fazer, ou seja, precisam que as atividades sejam coordenadas por meio do controle gerencial.

Discorrendo sobre a temática da atividade gerencial, Braverman (1977) pontua que, com o capitalismo industrial, os trabalhadores passaram a ser empregados por capitalistas em unidades de produção, onde exerciam seus ofícios produtivos anteriormente executados nas guildas e como artesãos independentes. No início, o trabalho ainda permanecia sob imediato controle dos trabalhadores, uma vez que detinham o conhecimento tradicional e as perícias dos ofícios. Com o desenvolvimento do trabalho cooperativo, assim como a matéria-prima e os produtos gerados na oficina, os trabalhadores também passaram a ser considerados propriedade do capitalista, o que possibilitou que suas utilidades fossem consideradas apenas em concordância com as necessidades de seus compradores, que tinham como objetivo a ampliação de seu capital.

Braverman (1977) ainda assevera que o advento dessa nova forma de relação social proporcionou a alienação do trabalho entre capitalista (comprador) e trabalhador (vendedor), uma vez que o capitalista adquiriu poder irrestrito de determinar os modos técnicos de produção e de extrair dos trabalhadores a conduta que atenderia a seus interesses, impondo, assim, sua vontade aos trabalhadores sob a égide de um contrato voluntário, estabelecendo, destarte, uma nova forma de administrar por meio do desenvolvimento da figura da gerência.

Para Braverman (1977), a organização industrial capitalista subdividiu sistematicamente o trabalho de cada especialidade produtiva, separando-o em elementos, que vão do conhecimento e preparo especial à simples execução, tornando-os, dessa forma, mais simples que o todo. Assim, criou-se a ideia de divisão do trabalho, o que barateou a força de trabalho, que passou a ser comprada como elemento dissociado; tendo em vista que um só trabalhador estava inapto a acompanhar qualquer processo de produção como um todo, permitindo o desenvolvimento de qualificações e ocupações que correspondiam à necessidade do modo capitalista. O ofício ou profissão qualificada era tido como unidade básica do processo de trabalho, admitindo-se que, nesta esfera, o trabalhador era senhor do conhecimento pelo qual a produção era realizada. Assim, o processo de trabalho passa a ter dois extremos: um ator cujo tempo é infinitamente valioso (gerência) e aqueles cujo tempo apresenta valor reduzido (trabalhadores). Essa divisão

extrapolou o campo de trabalho e modelou populações em países capitalistas, criando massas de trabalho simples (BRAVERMAN, 1977).

Nesse viés, Braverman (1977) considera que, buscando melhorar a forma de controle do trabalho alienado, as empresas capitalistas empenharam-se em aplicar métodos de ciência por meio da gerência científica, que focalizava o trabalho enquanto necessidade do capital, buscando melhorar o desempenho do trabalhador. O controle foi o aspecto essencial da gerência, interferindo diretamente no processo de trabalho, não cabendo ao trabalhador tomar nenhuma decisão sobre esse processo. Para isso, vale-se dos seguintes princípios:

- a) Princípio de dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores: o processo de trabalho depende das políticas gerenciais, que reúnem o conhecimento geral do ofício, outrora possuído pelos trabalhadores, além de classificá-los, tabulá-los e reduzi-los a regras e leis, permitindo métodos rápidos e econômicos, substituindo o julgamento do trabalhador individual.
- b) Princípio da separação de concepção e execução: concepção e execução passam a ser consideradas esferas separadas do trabalho reservadas à gerência com o objetivo de baratear o trabalhador, diminuir seu preparo e aumentar sua produção. Todo o planejamento é feito pela gerência de acordo com as regras e leis estabelecidas, o que permite a imposição do ritmo de trabalho desejado pelo capital.
- c) Princípio da utilização do monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução: ação direta da gerência na determinação do processo. O trabalhador funciona como instrumento mediador, sendo governado pela gerência.

Assim sendo, a separação de concepção e execução reduziu a necessidade de trabalhadores participarem da produção; uma vez que os despojava de funções mentais que consomem tempo, atribuindo-as à gerência. Os processos físicos passam a ser executados cegamente pelos trabalhadores, sendo controlados pelo

cérebro, ou seja, a gerência. A produção é fragmentada em dois segmentos antagônicos que possuem atividades dependentes, retendo, desse modo, a unidade da produção (BRAVERMAN, 1977).

Por sua vez, a organização do trabalho em tarefas simplificadas, concebidas e controladas pela gerência exerce um efeito degradador sobre a capacidade técnica do trabalhador, que não emprega conhecimento científico na execução de suas tarefas, uma vez que foi transformado em um ser autômato, cujo processo de trabalho é acerebral, tendo sua capacidade de pensar restringida e limitada. O trabalhador passou a ser tratado como uma ferramenta humana de gerência, diante da distribuição do processo de trabalho em forma de instruções pormenorizadas, dando a eles somente o conhecimento exigido para a execução de determinada e minúscula tarefa (BRAVERMAN, 1977).

Segundo Simon (1965), a organização necessita tomar decisões amplas, relativas aos valores que orientam suas atividades e aos métodos que utilizam para alcançar esses valores. Para isso, as empresas, por meio de seus gestores, doutrina seus membros com o objetivo de internalizar influências, moldando e condicionando, assim, os critérios de decisão e ação que a organização deseja ver empregado. Nesse cenário, o gerente figura como o tomador de decisões que, por sua vez, precisa escolher alternativas satisfatórias, tal como a organização deseja que ele decida colocá-las em prática e, finalmente, controlar os resultados.

Para tanto, são necessárias habilidades específicas ao gestor, as quais variam de acordo com seu posicionamento na estrutura hierárquica.

[...] ao efetivo exercício da função gerencial são necessárias habilidades conceituais, humanas e técnicas (KATZ, 1986), as quais variam à medida que o gerente progride nos [...] níveis hierárquicos organizacionais. [...] À proporção que o gestor alcança níveis hierárquicos mais altos, ele carece de mais habilidades conceituais e menos técnicas, mantendo relativamente seu percurso, para atingir suas metas, o gerente depende, essencialmente, do trabalho dos subordinados e, portanto, da relação que mantém com eles (PAIVA *et al*, 2007, p. 34).

Por sua vez, Mintzberg (1986) afirma que a comparação poética do executivo com um maestro, que graças a seu vigor, visão e liderança, comanda e coordena uma

orquestra, raramente corresponde à realidade do gerente, tendo em vista que suas atividades vão além de planejar, organizar, coordenar e controlar. A verdade, segundo o autor, é que resumir a atividade gerencial a essas quatro palavras significa torná-la simplista, uma vez que apenas indicam alguns objetivos vagos adotados pelos gestores no seu dia a dia.

Na realidade, os gerentes trabalham em um ritmo implacável e suas atividades são determinadas pela transitoriedade, diversidade e descontinuidade. No seu cotidiano, eles se veem “bombardeados” por inúmeras tarefas. Nesse contexto, são fortemente orientados para ação, não apresentando inclinações para atividades reflexivas como salienta a visão clássica da Administração. Assim, simplesmente respondem às pressões de sua rotina de trabalho, planejando e decidindo no curso da ação, suprindo necessidades e respondendo a estímulos. Afinal, nenhuma organização é tão padronizada e bem gerenciada o suficiente que possa antever todas as contingências (MINTZBERG, 1986).

Cabe ainda mencionar que, para Mintzberg (1986), o gestor é aquele que está investido de autoridade formal sobre uma organização ou uma de suas subunidades, cujas tarefas podem ser descritas em termos de papéis que desempenha, quais sejam:

- a) Papéis interpessoais: essenciais aos executivos do setor de vendas, tais como: obrigações de natureza cerimonial, que podem envolver comunicações pouco importantes, mas essenciais para o funcionamento de uma organização e motivação e encorajamento dos subordinados, procurando conciliar suas necessidades individuais com os objetivos da empresa.
- b) Papéis informacionais: busca informações e as dissemina dentro da organização;
- c) Papéis decisoriais: é aquele que promove mudanças, que responde às pressões, que aloca recursos e se envolve em negociações.

Mintzberg (1986) ainda assevera que esta se trata de uma profissão que é aprendida por meio da prática e de orientação em uma situação real ou simulada.

Note-se que, segundo Reed (1997), os gestores emergiram como um grupo de interesse posicionado estrategicamente, uma vez que a redistribuição do poder econômico, político e social ocorre a seu favor dentro da organização. Ampliando essa discussão, o autor afirma que a perspectiva técnica compreende a gestão como instrumento racionalmente concebido e acionado para a realização de valores; com efeito, ela diz mais respeito a meios que a fins, garantindo, assim, a ordem e assegurando a coordenação e o controle efetivo da interação social. Nessa perspectiva, a gestão é caracterizada como a estrutura organizacional que torna possível e protege o sentido da imortalidade num mundo social em que é endêmico o conflito de interesses setoriais gerador de caos (REED, 1997).

Já a perspectiva política promove a gestão como processo social para regulação de conflitos entre grupos de interesse no que diz respeito à escolha das configurações organizacionais, resolvendo os desacordos por meio do exercício do poder. A análise política da estrutura de tomada de decisões sobre a configuração organizacional concentra-se nas transformações permanentes do equilíbrio de interesses e de poder que se gera no quadro dos órgãos de gestão. Nessa perspectiva, há mudança de ênfase da estrutura para o processo, rejeitando-se, assim, a concepção estática e mecanicista da gestão apresentada pela perspectiva anterior. A perspectiva política proporciona uma abordagem que trata os gestores como agentes informados e conhecedores, operando em situações dinâmicas, em que os meios e os resultados organizacionais são substancialmente moldados por eles. Nessa concepção, as estruturas organizacionais são permanentemente reelaboradas, sendo redefinidas como processos interativos em constante movimento, abertos à reavaliação e reconstrução periódica (REED, 1997).

Por sua vez, a perspectiva crítica conceitua a gestão como modo de controle que funciona para satisfazer os imperativos econômicos impostos pelo modo de produção capitalista, buscando atingir um grau de controle suficiente sobre a produção de modo a assegurar a obtenção de lucro. Suas estruturas e estratégias são tratadas como instrumentos que promovem e protegem os interesses políticos e

econômicos da classe dominante, mantendo os trabalhadores em posição subordinada, minimizando ou contendo a resistência destes. Nesse contexto, há ocorrência de conflitos de interesse entre o capital e o trabalho, submetendo, assim, os gestores a pressões e tensões crescentes. Dessa forma, os gerentes passam a ser atingidos por processos de desqualificação, uma vez que passam a ser vistos como negociantes da moralidade, não exercendo de fato uma posição estratégica na organização (REED, 1997).

A partir das três perspectivas anteriores, suas limitações e aprofundamentos, Reed (1997) apresenta e defende a perspectiva praxeológica, a qual procura integrar as tarefas de gestão, as estratégias de controle e os constrangimentos macroestruturais, entendendo a gestão como uma prática social, ou seja, como um conjunto de atividades inter-relacionadas e de mecanismos que organizam e regulam a atividade produtiva no trabalho. Reed (1997) trata a gestão como um processo que visa à contínua articulação de práticas complexas e diversificadas propensas à desarticulação e fragmentação, baseando-se na capacidade de controlar os mecanismos institucionais que asseguram a coordenação e integração da interação social. Essa perspectiva permite uma concepção mais realista e flexível do que aquela que encara as organizações como unidades sociais, rigidamente estruturadas, subordinadas à realização de funções essenciais impostas pelos imperativos econômicos, técnicos, administrativos ou políticos de determinado sistema ou setor socioeconômico. A tarefa de gestão consiste em assegurar um grau exequível de coordenação e controle das diversas práticas produtivas. Os profissionais da gestão dependem, para atingir seus objetivos, de um vasto leque de mecanismos especializados e princípios básicos que podem entrar em conflito.

Na perspectiva de Davel e Melo (2007), a atuação dos gerentes sustenta a dinâmica organizacional e garante o sucesso empresarial, uma vez que os gestores ocupam um espaço intermediário na hierarquia organizacional, exercendo a função de mediadores entre trabalhadores, proprietários, fornecedores e clientes, ou seja, atuam entre interesses individuais e de grupos, entre o formalizado e a prática cotidiana, ou seja, em um ambiente caracterizado pela ambiguidade e por contradições. Com efeito, os gerentes, como agentes do capital, são os responsáveis em fazer acontecer, atuam como figura-chave, reunindo esforços dos

diversos atores sociais em torno dos objetivos empresariais. Todavia, não têm acesso às estruturas de decisão, poder e planejamento da organização (DAVEL; MELO, 2007). Nessa ótica, Davel e Melo (2007) salientam que flexibilidade, adaptabilidade e habilidade para aprender novas competências, tais como: pensamento estratégico, conhecimento do mercado, pensamento voltado para o cliente, melhor seleção e gestão dos resultados e de seus subordinados são requisitos importantes para os gestores.

Como visto, as tarefas do gestor compreendem sobrecarga, ambiguidade e conflito (HILL, 1993; MOTTA, 1995; DAVEL; MELO, 2007). Ser gerente traz tanto dependência quanto autoridade; em outros termos, por meio da vivência de situações cotidianas, marcadas pela ansiedade e desconforto, percebem que gerenciar não é igual a produzir. A carga de trabalho e o ritmo da tarefa gerencial são implacáveis e abordam assuntos dos mais diversos, desde os mais simples até os mais complexos; além disso, os gerentes são constantemente interrompidos e têm que gerenciar interfaces entre muitas pessoas. Assim, não basta ser gerente, é preciso parecer gerente, agir com propriedade de forma a legitimar o poder. Ademais, os gerentes têm plena consciência de que serão responsabilizados por tudo que acontecer em sua unidade, ou seja, cada ação pode representar um risco para sua carreira (HILL, 1993).

Diante das especificidades da função gerencial, percebe-se a necessidade de detalhá-la no contexto a ser investigado, ou seja, no varejo.

2.1.1 Gerência no varejo

A partir da década de 1990, diante do desafio de se manter em um mercado mais exigente e imprevisível em decorrência da reestruturação do sistema capitalista, mudar passou a ser uma constante no dia a dia das organizações. Nesse contexto, buscando desenvolver processos que possibilitem maiores e melhores resultados, os modelos de gestão clássicos desenvolvidos em ambientes marcados pela racionalidade das décadas anteriores e caracterizados pelo controle, centralização e

hierarquização passaram a ser substituídos por outras perspectivas de gestão que se inseriam em um contexto mais flexível, em que predominam a complexidade, a instabilidade e a incerteza. A “nova” gerência passou a agir em meio à turbulência e necessita estar permanentemente adaptando-se, contextualizando-se e antecipando-se às novas situações (PEREIRA; BRAGA; ZILLE, 2011).

Além disso, esse cenário é caracterizado pela inserção de novas tecnologias; fazendo-se necessário o desenvolvimento de gestores mais qualificados, capazes de exercer funções amplas, promover mudanças e transformações e não apenas adequações na forma de atuar das organizações. Os gerentes passam a enfrentar situações mais ambíguas e devem ser capazes não apenas de prever problemas e desenvolver soluções alternativas, mas também de sugerir novas linhas de ação. Esse processo também é marcado por competição intensificada e desregulamentação dos mercados. Para dar conta de suas demandas, esse profissional de nível gerencial trabalha mais tempo e mais arduamente com o objetivo de atingir o sucesso pessoal e material (PEREIRA; BRAGA; ZILLE, 2011).

De modo geral, “administrar negócios e gerir pessoas em um universo empresarial é o mesmo que estar no centro de um turbilhão de prazos, metas, desafios de aprendizado, pressão das chefias, expectativas, emoções, ambições e muito medo” (SILVA, 2009, p. 26). No varejo, especificamente, somam-se outras contingências:

Segundo Cymbaum (1997), uma característica do varejo é um elevado *turnover* e baixa qualificação, apontando que é uma prática corrente no setor substituir os trabalhadores experientes por principiantes para, assim, manter o mais baixo nível de remuneração (PAIVA *et al.*, 2007, p. 36).

Nesse contexto, o gerente é o responsável pela qualidade e eficiência do atendimento aos clientes, buscando criar formas de antecipar-se às suas vontades e necessidades, tentando agir de maneira inovadora para, assim, conseguir apresentar resultados economicamente satisfatórios à direção da organização.

Direcionando a discussão para o campo da moda, Souza (2005) considera que esse tipo de organização apresenta características peculiares, uma vez que periodicamente varia de estilo e influencia o comportamento e a maneira das

peças se vestirem. Com efeito, a moda trata-se de um fenômeno temporal, marcado por constantes lançamentos que fazem com que o estilo anterior seja totalmente descartado.

Souza (2005) ainda assevera que o segmento da moda possui ciclos de vida limitados, o que exige constante preocupação e dedicação no sentido de acompanhar e incorporar as inovações e novidades. Afinal, a cada coleção, a cada estação, novos produtos devem ser lançados para que a empresa possa evoluir e se manter competitiva no mercado.

Nesse contexto, o gestor figura como homem-mutante que deve acompanhar, controlar, gerir processos de criação, de desenvolvimento, de posicionamento dos produtos e da coleção, em alguns casos até semanalmente, pois o cliente está sempre em busca de novidades (SOUZA, 2005). Não se pode esquecer de que os gerentes varejistas ainda são responsáveis por outros aspectos além dos usualmente inerentes ao exercício da função, tais como: *layout* da loja, limpeza, iluminação, climatização, disposição das mercadorias e vitrines (LUCENA, 2005).

Por sua vez, segundo Lucena (2005), os gestores que atuam no varejo necessitam assimilar conhecimentos e habilidades para conseguirem se adaptar às mudanças constantes que ocorrem em seu meio de trabalho. Observa-se que isso requer o desenvolvimento de competências profissionais por parte do gestor.

2.2 Competências profissionais

Segundo Ramos (2002), o homem é um ser histórico-social, cuja formação se deu por meio da educação moderna, situada no plano de disputa entre os projetos econômicos e políticos travados pelas classes trabalhadora e burguesa. A questão sobre a formação do homem perante o modo de produção capitalista é central para a compreensão das relações sociais, sua transformação e posterior evolução do conceito de qualificação para a noção de competência profissional.

O modo de produção capitalista subordinou os sentidos humanos às regras da propriedade privada, tendo sido as potencialidades humanas (físicas, intelectuais e emocionais) subtraídas do trabalhador e apropriadas como mercadoria pela classe capitalista (RAMOS, 2002).

Ramos (2002) salienta que, nesse contexto, a educação básica foi desenvolvida para adaptar os indivíduos ao ritmo e à rotina de trabalho, disciplinando-os para a produção capitalista. Portanto, a educação não era fundamental, pois as tarefas podiam ser aprendidas no posto de trabalho. Em contrapartida, a educação de caráter amplo, clássico e científico reservava-se à formação das elites dirigentes.

Nesse sentido, a formação para o trabalho passa a significar formação profissional. Por sua vez, as profissões se estabelecem em consequência da divisão do trabalho e de acordo com seu nível de complexidade. Assim, qualificação significa um saber acumulado, expresso pelo conjunto de tarefas a serem executadas quando o trabalhador ocupa determinado posto de trabalho. É definida em função de conceitos teóricos e processos formais de escolarização; associando-a aos diplomas, que, por sua vez, garantiriam *status* e remuneração (RAMOS, 2002).

Discorrendo sobre a temática da qualificação, Ramos (2002) pontua que, em um primeiro momento, houve predomínio do sistema artesanal, no qual o trabalhador tinha larga autonomia e sua qualificação não dependia das máquinas e nem da empresa, mas de sua habilidade. Em um segundo momento, caracteriza-se a transição ao sistema taylorista, quando a qualificação dos trabalhos seria determinada pelo nível de conhecimento especializado. Por fim, atinge-se a fase em que a fabricação é assegurada pelo maquinário, independentemente dos trabalhadores, que supervisionam seu funcionamento. A qualificação é identificada com o regime taylorista-fordista e associada a uma visão estática do mundo do trabalho. Por outro lado, emerge, dos novos modelos de produção, a noção de competência, sendo associada à questão da dinamicidade e das transformações.

Ramos (2002) pondera que a qualificação desenvolveu o modelo de trajetória profissional que associa promoção ao aumento do conhecimento técnico, das responsabilidades, com uma correspondente elevação na hierarquia salarial. Em

contrapartida, sob a égide da noção de competências, os trabalhadores são os próprios responsáveis por gerar condições de promoção, levando cada um a se considerar como parte predominante de uma cadeia que o liga à direção da organização. Por essa ótica, a noção de competência é associada a novas concepções do trabalho, baseadas na flexibilidade, autonomia, responsabilidade, capacidade de comunicação e polivalência.

Apresentando uma abordagem semelhante, Zarifian (2001) propõe que a competência é a capacidade que os profissionais têm de enfrentar eventos, com iniciativa e responsabilidade.

Ante o exposto, o indivíduo evoluiria de uma lógica de ter uma qualificação, possuir conhecimentos; para uma lógica de ser competente, ser qualificado, evidenciando o lado prático da competência profissional (RAMOS, 2002).

Para Machado (2007), as formas de organização da produção e do trabalho não são apenas técnicas, expressam uma dinâmica do social e nela introduzem sua lógica e racionalidade. Quando Taylor (1970) instituiu seus princípios de organização do trabalho, ele considerou ser necessário intervir na organização do processo da produção, decompondo-o em operações elementares, fazendo desaparecer o trabalho em equipe e propiciando a reprodução de resultados disfuncionais para a produtividade; além de experimentar a resistência e revolta dos trabalhadores com as condições de trabalho. Por outro lado, um novo processo de institucionalização baseado nas ciências da informação possibilitou maior controle e circulação mais intensa e eficaz das informações. Assim, aos trabalhadores, além dos encargos de alimentar as máquinas, passou-se a demandar a mobilização subjetiva de seus recursos pessoais (saberes, capacidades e atitudes) como condição de participação e integração à nova dinâmica produtiva. Percebe-se, porém, que esse sistema não se mostrou autossuficiente, pois necessitava das informações produzidas e possuídas pelos trabalhadores (MACHADO, 2007).

Desse modo, as novas formas de organização do trabalho passam a requerer competências comportamentais e técnicas articuladas como respostas de adesão ao projeto da empresa, ou seja, as demandas se voltaram para o desenvolvimento de

relações pragmáticas com o saber, cabendo aos trabalhadores desenvolver novos aprendizados (aprender a aprender) na busca de ser capaz de competir com sucesso e de contribuir para o êxito das organizações às quais estão vinculados (MACHADO, 2007).

No Brasil, a noção de competências embrenhou-se nos discursos governamentais sobre educação, uma vez que se concebe a escola como extensão do mercado e faz-se uso da noção de competências para determinar que a educação deve se ajustar e responder à reorganização dos processos de produção e às novas demandas do mercado de trabalho. Contudo, empresas brasileiras ainda mantêm características da organização do trabalho taylorista-fordista, o que significa a permanência do trabalho especializado, simplificado e fragmentado em contraposição ao uso da noção de competências no ambiente organizacional que se encontra em fase de construção. Além disso, observa-se que não é qualquer processo de ensino-aprendizagem que permite desenvolver competências e que trabalhadores ocupam posições que nada têm a ver com a formação recebida (MACHADO, 2007).

Considerando esse complexo movimento, é preciso recolocar em questão esse modelo e suas implicações sociais e educacionais e resgatar a referência nas dimensões coletivas das relações de trabalho. O processo de trabalho é dependente de performances pessoais para a formação de um saber coletivo, que não nega o individual, mas que engloba e o supera, pois é mais que a soma das partes (MACHADO, 2007).

Reforçando essa ideia, Elliot e Dweck (2007) afirmam que a competência é uma necessidade psicológica e evolutiva do ser humano, uma vez que auxilia as pessoas a se desenvolverem e a se adaptarem ao seu ambiente, instigando e ativando o comportamento humano orientado para o seu desenvolvimento.

De modo semelhante, Sanghi (2007) pontua que competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes empregados no exercício do trabalho do indivíduo, que se relaciona com seu desempenho, podendo ser medida e aprimorada mediante formação e desenvolvimento. Afirma ainda que a competência

faz parte da personalidade da pessoa e pode, inclusive, predizer comportamentos ligados ao exercício da função profissional e seu desempenho, sendo até mesmo possível predizer como o indivíduo executará suas tarefas, se bem ou mal, ou seja, se competente ou não. Nesse viés, a autora considera a existência de cinco tipos de características formadoras de competências:

- (a) Motivacional: desejos e pensamentos que acarretam a ação do indivíduo;
- (b) Traços pessoais: características físicas e respostas consistentes, usualmente adotadas em determinadas situações;
- (c) Autoconhecimento: atitude e valores pessoais, autoimagem;
- (d) Conhecimento: capacidade específica, técnica.
- (e) Habilidade: capacidade de executar tarefas físicas ou mentais (SANGHI, 2007).

Ruas (2001) discorre a esse respeito, afirmando que a programação convencional de aprendizagem nas organizações é geralmente concebida como um conjunto de eventos independentes das atividades profissionais. Dessa forma, nem sempre contribuem para o desenvolvimento de competências e tendem a gerar uma lacuna entre o potencial de recursos desenvolvidos nesses programas e aquilo que é efetivamente apropriado como competência no ambiente de trabalho. Note-se que esses projetos desenvolvem recursos para a construção das competências, mas não as competências propriamente ditas. Vale advertir que as iniciativas de formação continuam indispensáveis e todos os esforços devem ser mobilizados para torná-las mais efetivas e estratégicas. Entretanto, se o desenvolvimento de competências não pode prescindir da formação, ao mesmo tempo, não pode mais depender somente desse tipo de abordagem.

Com a reestruturação econômica, a noção de competência tem aparecido como uma forma de repensar as interações entre as pessoas e seus saberes e capacidades, as organizações e suas demandas no campo dos processos de trabalho. Não seria um

estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos. Também não se reduz ao saber, nem ao saber-fazer, mas à capacidade de mobilizar e aplicar os conhecimentos e capacidades numa condição particular, na qual se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. Assim, a aplicação e atualização daquilo que se sabe ou conhece num contexto específico é o que vai caracterizar a passagem para a competência (RUAS, 2001).

No mesmo sentido, Le Boterf (2003) sublinha que um profissional competente é aquele que sabe administrar uma situação complexa. Com efeito, deve ser capaz de criar, reconstruir e inovar, uma vez que não sabe previamente o que será preciso fazer e como fazê-lo.

Para isso, ele deve saber agir com pertinência, ou seja, deve saber o que fazer, adaptando-se às situações e modificando seus modos de agir para operacionalizar os objetivos; afinal, a competência se revela diante dos imprevistos e das contingências. Além disso, cabe ressaltar que o conjunto de conhecimentos e de habilidades adquirido, por si só, não forma a competência. É necessário instrumentalizá-los em momento oportuno, uma vez que a competência se realiza na ação e não preexiste a esta. Nessa perspectiva, os problemas, os imprevistos e os projetos devem ser percebidos como oportunidade à manutenção e desenvolvimento da competência profissional (LE BOTERF, 2003).

Le Boterf (2003) ainda salienta que é preciso saber selecionar, organizar e empregar saberes diversos, heterogêneos e múltiplos na realização da atividade profissional. Todavia, cabe ressaltar que não se trata, apenas, de aprender com as experiências passadas, mas de refletir sobre a ação, sobre o aprender a aprender. Assim, cada experiência comporta suas particularidades e não se repete da mesma maneira; contudo pode ser uma fonte de ensinamento se for formalizada. Por fim, o autor enfatiza que a competência é um atributo pessoal e um construto social, que depende do atingimento de metas e do reconhecimento de terceiros para ser validada.

Numa perspectiva semelhante, Zarifian (2001) vai um pouco além ao afirmar que o indivíduo competente é aquele que toma iniciativa, ou seja, que possui capacidades de imaginar e de inventar que lhe permitem tratar o singular e o imprevisto, e que assume responsabilidade, o que frequentemente está ligado a prazos, qualidade, confiabilidade e satisfação do cliente.

No entanto, a questão da competência parece ir além do que o indivíduo é capaz de fazer (qualificação); trata-se daquilo que ele “entrega” (DUTRA, 2004), efetivamente, faz ou fez, sendo usualmente observada após sua realização (PAIVA, 2007).

Discorrendo sobre a temática da competência, Dutra (2004) pontua que a maneira como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por transformações tendo em vista os processos de globalização, as turbulências e a complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais. Nessa perspectiva, as empresas passam a exigir que seus funcionários sejam mais autônomos e ajam com maior iniciativa, ao invés de serem obedientes e submissos, perfil largamente exigido até então. O autor salienta que, com a mudança do perfil dos funcionários, passa a existir forte pressão para que a gestão de pessoas, na organização, seja marcada pela ideia do desenvolvimento mútuo, ou seja, ao desenvolver a empresa, as pessoas também desenvolvem, e vice-versa. Nesse viés, o funcionário passa a ser visto como gestor de seu desenvolvimento profissional.

Dutra (2004) ainda expõe dois conceitos que completam o conceito de competência, são eles: complexidade das atribuições e espaço ocupacional. O conceito de complexidade correlaciona o nível de agregação de valor da pessoa para o ambiente organizacional, ou seja, as pessoas deixam de ser vistas a partir do cargo ocupado e passam a ser observadas pelo seu nível de entrega à empresa. Assim, ao desenvolverem suas competências, as pessoas passam a valer mais para a organização e para o mercado. Já o espaço ocupacional surgiu para designar o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas para que possam agregar valor à organização. Nessa perspectiva, um funcionário pode ampliar o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades sem, contudo, mudar de cargo na empresa (DUTRA, 2004).

Além disso, Dutra (2004) assevera que o conceito de entrega ultrapassa o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades, pois esses atributos, por si só, não garantem que elas irão agregar valor à organização. Dessa forma, a pessoa deve ser analisada e avaliada em função de sua capacidade de entrega de resultados para a empresa.

Já Cheetham e Chivers (1996) apresentam uma definição mais vasta do conceito de competência, uma vez que seu modelo teórico integra os seguintes elementos-chave: componente cognitiva, isto é, o conhecimento técnico e teórico; componente funcional, que é a capacidade prática de aplicar conhecimento previamente adquirido ao exercício da função; componente comportamental, que diz das relações do indivíduo com demais pessoas; e componente ética; utilização de valores morais e éticos, assim como de códigos de ética profissionais no exercício do trabalho. As metacompetências (criatividade, agilidade mental, habilidade em adquirir outras habilidades etc.), conforme os autores, são genéricas e abrangentes a todas as ocupações e se traduzem no modo efetivo como os sujeitos se comportam, exteriorizando, ou não, sua competência pautada em tais componentes. Cabe ressaltar que a importância relativa de cada um desses elementos varia dependendo da profissão exercida pelo sujeito, tendo em vista que se adequam e se desenvolvem de acordo com as atividades diariamente realizadas.

Cabe ainda mencionar que Paiva (2007) promoveu uma ampliação no conceito e modelo de competência proposto por Cheetham e Chivers (1996), ao introduzir a competência “política” que observa as relações de poder presentes na estrutura organizacional, que interferem na atuação do profissional. Explicando melhor, Paiva (2007) considera que a competência política pode ser observada em quatro níveis, quais sejam:

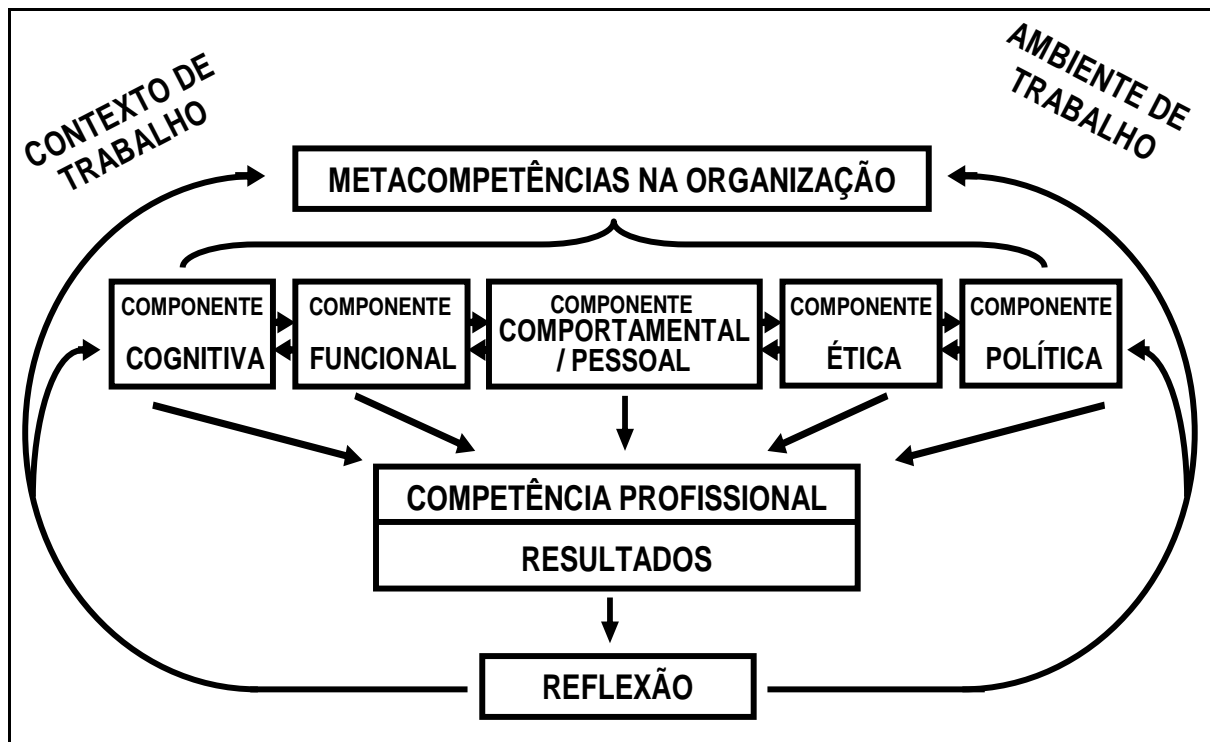
- (a) pessoal: abordando a compreensão dos jogos políticos inerentes às organizações;
- (b) profissional: tratando da escolha de comportamentos adequados à manutenção do profissionalismo;

(c) organizacional: cuidando de ações voltadas para o domínio de poder na empresa;

(d) social: versando sobre ações voltadas para o controle pessoal, relacional e afetivos de poder.

A adaptação realizada pela autora pode ser observada na FIG. 1:

Figura 1 – Modelo de competência profissional de Paiva (2007)



Fonte: PAIVA; MELO, 2008, p. 322.

Na perspectiva da autora, a competência profissional só pode ser legitimada após avaliação dos resultados apresentados pelo sujeito, os quais são julgados por ele próprio e também pelos terceiros envolvidos no processo e no que foi “entregue”, seguindo a lógica de Dutra (2004). De posse desses julgamentos, o sujeito reflete sobre suas competências específicas, ou seja, sobre as componentes de sua competência profissional e sobre a forma como elas vêm sendo externalizadas, por

meio de seu comportamento (metacompetências) de modo a alimentar um processo de aprendizagem permanente (PAIVA, 2007).

Nessa perspectiva, esta pesquisa adota a posição de Paiva (2007) e aborda uma visão mais ampla de competência e sua gestão, como tratado mais à frente. No caso da competência profissional no nível gerencial, algumas peculiaridades precisam ser esclarecidas, dadas as demandas nesse nível hierárquico.

2.2.1 Competências gerenciais

Segundo Ruas *et al.* (2005), o gerente moderno, em comparação com outros profissionais, deve reunir mais habilidades e talentos.

Nesse sentido, Hill (1993) pontua que estes são promovidos em decorrência de suas competências técnicas e por suas realizações como colaboradores individuais. A promoção figura como uma recompensa pelo desempenho. Contudo, muitos enfrentam dificuldades na fase de transição, quando precisam aprender a supervisionar o trabalho de outros, a serem responsáveis por resultados financeiros e estratégicos, que, por sua vez, serão alcançados através da equipe e não mais apenas diretamente pelo seu próprio esforço. Portanto, os gerentes são responsáveis por pessoas e não mais por tarefas. Nesse sentido, os gerentes precisam aprender a gerenciar um paradoxo, uma vez que devem tratar os subordinados igualmente, mas como indivíduos; devem apoiar e tolerar erros e deficiências, mas controlar e propiciar o desenvolvimento da autonomia de cada um. Assim, a habilidade técnica passa a ter menor importância em face da habilidade comportamental, que consiste em se relacionar, conhecer e saber lidar com o elemento humano; pois é por meio dele que o gerente conseguirá ou não alcançar as metas que lhe foram impostas.

Reforçando essa ideia, Likert (1979) considera que as competências técnicas, tais como: planejar, organizar, treinar, ser perito em vendas etc., têm também uma relação positiva com o êxito da unidade, mas tal relação é menos acentuada do que

as dimensões humanas. Ele afirma, ainda, que a capacidade técnica contribui para o sucesso, mas em situações em que a função não está padronizada.

Diante de tantas e diferenciadas demandas às quais o gestor se submete, Quinn *et al.* (2004) apresenta um modelo de competências gerenciais que abraça quatro modelos de gestão, tendo por objetivo representar descrições genéricas de comportamentos gerenciais conforme os contextos organizacionais em que os gestores trabalham. É importante ressaltar que o mundo não para de transformar-se e que esses modelos encontram-se em permanente evolução com vistas à adaptação organizacional. São eles:

1. Modelo das metas racionais: os critérios de eficácia organizacional são a produtividade e o alcance de resultados positivos. Assim, as decisões são motivadas pela realização e maximização do lucro. Desse ponto de vista, o gerente exerce os papéis de diretor e produtor. Como diretor, suas competências relacionam-se a planejar, organizar, definir metas e objetivos. Já como produtor, ele deve manter o foco no trabalho com orientação para metas, exibir alto grau de interesse, motivação, gerenciar tempo e estresse.
2. Modelo dos processos internos: os critérios de eficácia são a estabilidade e a continuidade. O clima organizacional é hierárquico e todas as decisões são marcadas por regras, estruturas e tradições existentes. A função do gerente consiste em ser um monitor, externalizando competências de gerenciamento de desempenho e de processos coletivos; como coordenador, suas competências relacionam-se ao planejamento do trabalho e à gestão de projetos.
3. Modelo das relações humanas: a organização é centrada em equipes, onde as pessoas são recursos a serem desenvolvidos. O papel do gestor é o de mentor e facilitador de processos. As competências de mentor refletem o seu próprio desenvolvimento e dos subordinados, sendo solícito, atencioso, sensível e aberto. No papel de facilitador, suas

competências devem propiciar a formação de equipes e administrar conflitos interpessoais.

4. Modelo de sistemas abertos: a organização depara-se com a necessidade de atingir seus objetivos em um ambiente dinâmico, ambíguo e competitivo. Nesse cenário, os critérios de eficácia são a adaptabilidade e o apoio externo para a resolução criativa de problemas, a inovação e o gerenciamento da mudança. Como inovador, o gestor é encarregado de facilitar mudanças, identificar tendências e tolerar incertezas e riscos. Como negociador, suas competências refletem a construção e manutenção de uma base de poder.

Não obstante, o sucesso de qualquer organização está relacionado com as manifestações das competências de gestão (REZENDE¹, 2004 citado por SILVA, 2009, p. 45).

Em face dos conceitos de competência profissional e suas peculiaridades no nível gerencial, percebem-se dificuldades quanto à sua manutenção pelo indivíduo no ambiente laboral. A questão da gestão das competências, portanto, torna-se central para uma inserção diária e efetiva do gestor na organização, o que será discutido a seguir.

2.3 Gestão de Competências

Quando faz referência à noção de competência, Machado (2007) escreve acerca da excelência no agir humano, que busca atuar de forma eficiente e eficaz na resolução de problemas. Trata-se de um fenômeno que se realiza na ação prática, só adquirindo significado na atividade real. Para o desenvolvimento das competências, é preciso que as pessoas tenham acesso a recursos (cognitivos, relacionais,

¹ REZENDE, E. **A força e o poder das competências**: conecta e integra. São Paulo: Qualitmark, 2004.

instrumentais etc.) para que possam articulá-los e mobilizá-los, sendo, também, fundamental que haja autonomia no processo de trabalho.

O processo de gestão por competências é completamente personalizável e sofre influências da filosofia de gestão adotada, das necessidades do negócio desenvolvido, dos requisitos para atendimento do público-alvo, enfim, fatores que variam de uma organização para outra, exigindo, dessa forma, uma abordagem personalizada (SANGHI, 2007).

Segundo Bittencourt (2005) (BITTENCOURT², 2005 citada por SILVA, 2009, p. 34), a gestão de competência é

um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade e a si próprio (autorrealização) (BITTENCOURT, 2005, p. 137).

Ruas (2001) ressalta que, para que haja competência, é necessário colocar em ação, no desenvolvimento das atividades cotidianas, um repertório de recursos (conhecimentos, capacidades cognitivas, integrativas, relacionais etc.). Além disso, tem-se a oportunidade de se desenvolver a própria competência. O autor sugere o desenvolvimento de experiências para orientar o processo de apropriação e aplicação, no ambiente de trabalho, dos conteúdos e experiências vivenciadas em programas de formação e treinamento, de acordo com as etapas abaixo citadas:

- (a) Etapa A – Preparação do desenvolvimento de competências – tem como objetivo definir as diretrizes a serem tomadas previamente a fim de possibilitar o desenvolvimento do processo.

² BITTENCOURT, C. C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (e colaboradores). **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- (b) Etapa B – Desenvolvimento de competências – aborda os seguintes temas: geração de competências (sendo mais focado sobre os indivíduos); difusão de competências, em que a ênfase recai na aprendizagem no âmbito dos grupos, por meio de compartilhamento e difusão dos conhecimentos, habilidades e capacidades, num autêntico processo de construção de competências e sistematização de competências, isto é, as competências dos indivíduos e grupos devem assumir formas organizacionais (métodos, procedimentos e normas relativas ao trabalho e a formas de agir).
- (c) Etapa C – Sistematização – processo de adaptação institucional das competências individuais e grupais. O processo de aprendizagem na organização deve transitar pelo âmbito ou nível mais visível que é o das regras (o que se deve e pode fazer), sob a forma de instruções explícitas (manuais, diagramas etc.), implícitas (rituais, símbolos etc.) e pelos *insights* (conhecimentos e opiniões sobre “como” a empresa e suas áreas devem ser geridas); enfim, pelo conjunto de percepções e teorias que predominam entre o corpo gerencial, passando pelos princípios (o que se deseja ser: visão, missão, diretrizes etc.), que tomam a forma de políticas e estratégias. A concretização dessas mudanças exige uma adaptação dos ciclos de aprendizagem organizacional, que é um processo de apropriação organizacional de novas competências, por meio de ciclos que transitam de instâncias inferiores (regras, procedimentos) para instâncias superiores (conhecimentos, opiniões etc.).

Ante o exposto, Ruas (2001) procura repensar os nexos entre formação e competências, levando em consideração que programas de formação e treinamento não conseguem gerar, de forma natural, um *upgrade* no desempenho de seus egressos. A redução dessa lacuna constitui o principal desafio, segundo o autor.

Não se pode esquecer de que mudanças profundas requerem aprendizagem, mesmo que esse processo assuma formas mais simples, como a aprendizagem por imitação das atitudes ou posturas das lideranças da empresa (aprendizagem

informal e inconsciente), mesmo porque o aprendizado no campo gerencial é um processo que passa, necessariamente, pela experiência (RUAS, 2001).

Ante o exposto, o “conhecimento” e a “habilidade” são relativamente fáceis de desenvolver; a formação educacional é o meio mais eficaz para garantir o desenvolvimento dessas características no indivíduo. Por sua vez, a “motivação” e os “traços” estão no centro da personalidade de uma pessoa e, por esse motivo, são mais difíceis de desenvolver e avaliar (SANGHI, 2007).

Para Machado (2007), a gestão do trabalho por competências busca superar a concepção tradicionalista da gestão de pessoas, centrada no registro e controle do pessoal; em que a rotina dá o seu tom ao processo e a solução dos problemas é relativamente previsível. Todavia, após a reestruturação capitalista, a gestão do trabalho deve preconizar o inventário das competências que a organização tem à sua disposição e procurar dominar métodos úteis ao desenvolvimento e enriquecimento dessas competências consideradas fundamentais ao plano estratégico da empresa, aumentando, assim, sua competitividade. Dessa forma, as competências que passariam a ser valorizadas no ambiente organizacional seriam as que permitem integrar de forma rápida e eficaz o pensamento e a ação na solução de problemas e demandas da organização (MACHADO, 2007).

Nesse cenário, com a adoção da lógica das competências, ocorreram algumas mudanças na gestão do trabalho, tais como:

- a) na gestão da seleção das pessoas, os indivíduos seriam selecionados estrategicamente por suas capacidades e saberes definidos como essenciais para organização. Entretanto, o processo de seleção se prolonga a cada dia de trabalho, pois os atributos de competências só podem ser apreciados dentro de situações reais e contingentes;
- b) a gestão da remuneração seria individualizada, e uma parte desta seria variável e vinculada ao desempenho pessoal como reconhecimento pelo diferencial que cada trabalhador agrega, pelo que demonstra saber fazer, enfim, pela grade das competências;

- c) a gestão da formação e desenvolvimento das pessoas seria orientada pela figura do trabalhador flexível (não especializado) que se orienta pelo conhecimento do que dele se espera em termos de responsabilidades e resultados, suportando lidar com mudanças, incertezas e imprevistos. De fato, certificados e diplomas continuam sendo importantes, porém insuficientes ferramentas por si sós, o que faz crescer o interesse por metodologias de ensino-aprendizagem próximas da realidade do trabalho, que vinculem o que se ensina e se aprende a desafios reais, que disciplinem um novo modo de ser e agir;

- d) a gestão da avaliação das pessoas passa a ter como centro não mais o posto de trabalho, mas o trabalhador-empREENDEDOR, que deve saber demonstrar seus saberes, seu saber-fazer e saber-ser (MACHADO, 2007).

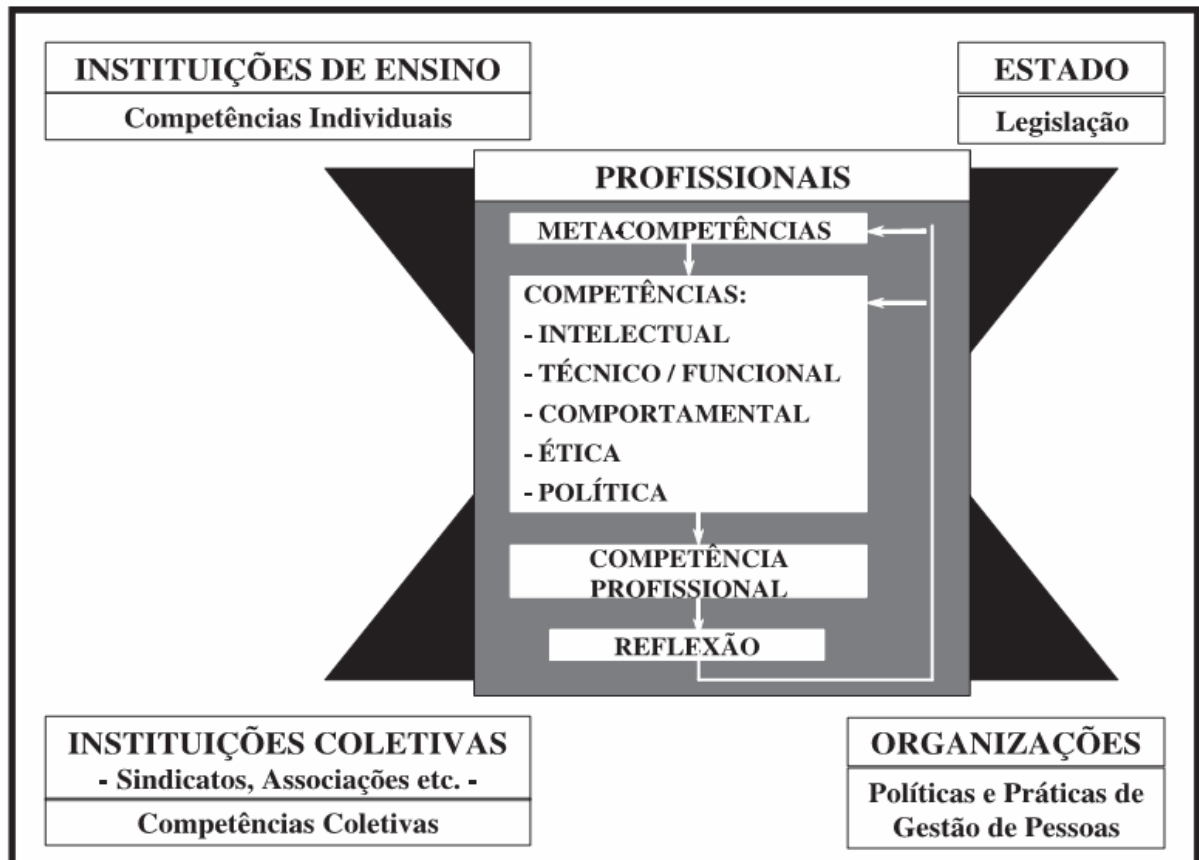
Discorrendo sobre a temática da gestão de competências, Zarifian (2001, p. 126) pontua que “a lógica competência leva a revisitar o conjunto das práticas de gestão dos recursos humanos”, ou seja, o recrutamento, as entrevistas de avaliação, a política de formação, a identificação de potenciais, a construção dos projetos individuais, a mobilidade e a condução das mudanças da organização do trabalho, que tinham, até então, como foco principal o posto de trabalho e que devem buscar conciliar o interesse das organizações e das pessoas.

Ampliando essa discussão, Paiva (2007) percebeu que muitos autores, ao se reportarem à gestão de competências, na verdade, recuperavam o conceito desse construto, deixando de incluir em suas abordagens as políticas e os procedimentos referentes à gestão de pessoas.

Em consonância com essa postura e com vistas ao desenvolvimento desta dissertação, cabe considerar uma visão mais ampla de gestão de competência, como a defendida por Paiva (2007) ao afirmar que as múltiplas componentes (competências intelectual, técnico-funcional, comportamental, ética e política) integram a forma do profissional executar seu trabalho, de maneira a produzir resultados pessoais, profissionais, para a organização e para a sociedade. A FIG. 2

apresenta esse modelo teórico-conceitual, o qual foi adotado na pesquisa desta dissertação.

Figura 2 – Modelo Teórico-conceitual de Gestão de Competências, segundo Paiva e Melo (2008)



Fonte: PAIVA; MELO (2008)

Assim, para fins desta dissertação, será adotado o conceito de gestão de competências elaborado por Paiva (2007) que se traduz na mobilização de esforços individuais, sociais, coletivos e organizacionais com o objetivo de formar e desenvolver competências e metacompetências, alicerçados na reflexão do sujeito e de sua ação, com vistas a proporcionar resultados em termos macro, micro e parciais, observáveis pelo indivíduo e por terceiros.

Nesse viés, Paiva (2007) considera que o desenvolvimento do gerenciamento de competências deve partir da implementação de iniciativas dos próprios profissionais

e também empresariais (organizações onde trabalham, instituições de interesse coletivo como sindicatos e associações, instituições de ensino), intensificando, assim, a necessidade de construção de um sistema profissional baseado em competências que combinem projetos individuais, organizacionais e sociais, como sugeriu Ramos (2002).

Assim, a reflexão do sujeito na e sobre sua ação diz de um processo contínuo de aprendizagem que traz consequências para sua prática profissional, que pode ou não se dar de modo competente (PAIVA, 2007).

Ante o exposto, segue-se a metodologia de pesquisa realizada.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, estão caracterizadas a pesquisa, as unidades de análise e de observação, as técnicas de coleta e de análise de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

A respeito do tipo de pesquisa, adotou-se a abordagem qualitativa, também conhecida como posicionamento interpretativista (VERGARA, 2009). Dentre os autores que tratam dessa questão, Denzin e Lincoln (2005) definem a pesquisa qualitativa como

(...) conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo, fazendo dele uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e anotações pessoais. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma postura interpretativa e naturalística diante do mundo. Isso significa que os pesquisadores desse campo estudam as coisas em seus contextos naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos sentidos que as pessoas lhes atribuem (DENZIN; LINCOLN³, 2005, citadas por FLICK, 2009, p.16).

Diante de tais considerações, cabe ressaltar que, na pesquisa qualitativa, há interação entre o contexto social vivenciado, os sujeitos e o pesquisador. Flick, Von Kardoff e Steinke (2000) ensinam que, para a pesquisa qualitativa, a realidade social é vista como construção e atribuição social de significados (GUNTHER, 2006). Sobre esse aspecto, nesta investigação, buscaram-se os significados atribuídos pelos gestores e não gestores às suas competências e ao modo como as mesmas são geridas.

Godoy (1995) discorre a esse respeito, pontuando que o pesquisador tem como preocupação principal o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente

³ DENZIN, Norman. K.; LINCOLN, Yvonna. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2005

natural, valorizando, assim, o contato direto do investigador com o ambiente (neste caso, o varejo de moda do Barro Preto) e os sujeitos que serão estudados (os gestores e não gestores). Ademais, um fenômeno social é melhor observado e compreendido se estudado no contexto em que ocorre e do qual é parte.

Observe-se que o ambiente (lojas de varejo de moda do Barro Preto) e os sujeitos (gestores e não gestores) foram analisados holisticamente, isto é, não foram reduzidos a variáveis, mas observados como um todo. Em outras palavras, buscou-se verificar como o fenômeno da competência profissional é percebido e como se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias. Para isso, captou-se a realidade por meio da visão dos sujeitos pesquisados, ou seja, por meio da investigação do mundo empírico como ele se apresenta. A esse respeito, Godoy (1995) considera que, para compreender o comportamento humano, é necessário compreender a estrutura dentro da qual os pesquisados estão inseridos e como interpretam seus pensamentos, ações e sentimentos.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, quanto aos fins, nos moldes propostos por Vergara (2009), uma vez que evidenciou características de uma determinada parte da população, tendo em vista que se buscou descrever as competências gerenciais de gestores de empresas do setor varejista de moda. Desse modo, o estudo descritivo intenta descrever, ou seja, identificar, relatar, comparar fatos e fenômenos da realidade analisada (VERGARA, 2009).

Cooper e Schindler (2003) discorrem a esse respeito, afirmando que a pesquisa descritiva procura encontrar respostas para as perguntas “quem”, “o que”, “quando”, “onde” e “como”. Nesse contexto, o objeto da investigação foi descrito, apresentando dados que revelam informações sobre a situação examinada.

Já Gil (1999) considera que o principal objetivo do estudo descritivo é expor as características de determinada população, valendo-se, para isso, da utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Em outros termos, com a utilização desse tipo de estudo, buscou-se observar, registrar, analisar, classificar e interpretar as competências profissionais de gestores

do varejo de moda do Barro Preto, sem interferir na realidade pesquisada. Dessa forma, os fenômenos inerentes à situação investigada foram estudados, mas não foram alterados ou manipulados, uma vez que os fatos e os comportamentos dos sujeitos estudados apenas foram descritos.

Quanto aos meios, a pesquisa foi de campo, nos moldes de um estudo de caso (VERGARA, 2009). Buscou-se aprofundar a questão proposta, qual seja, a configuração e a gestão das competências gerenciais de gestores de empresas do setor varejista de moda do Barro Preto, em Belo Horizonte. Nesse sentido, a investigação empírica foi realizada no local onde ocorre o fenômeno, circunscrevendo-se a coleta de dados a poucas unidades, entendidas como pessoas dentro de determinadas organizações (VERGARA, 2009). Nessa dissertação, apresenta-se o caso dos gestores desse polo de moda.

Reforçando essa ideia, Gil (1999) considera que o estudo de caso é marcado pelo estudo intenso e exaustivo de uma ou poucas situações, permitindo conhecê-las de forma detalhada, pois a pesquisadora teve a oportunidade de verificar os fenômenos *in loco*.

Assim sendo, o caso abordado foi o de um grupo de pessoas – os gestores de lojas de varejo de moda de um determinado bairro de Belo Horizonte -, a partir de informações coletadas junto a eles próprios e outros membros da equipe comercial, ou seja, seus subordinados (não gerentes).

3.2 Unidades de análise e de observação

As unidades de análise que foram pesquisadas foram as competências profissionais dos gerentes de lojas de varejo de moda do Barro Preto, em Belo Horizonte, focando o objetivo de reunir informações detalhadas e descrever o fenômeno em questão.

Com efeito, as unidades de observação, ou seja, os sujeitos desta pesquisa foram os gestores e não gestores (outros membros da equipe comercial) de lojas do comércio varejista de moda do Barro Preto.

Importante ressaltar que as unidades de observação foram escolhidas pelo critério de acessibilidade, ou seja, “pela facilidade de acesso” a elas (VERGARA, 2009), tendo em vista a disponibilidade dos mesmos em conceder a entrevista. Patton (2002⁴, citado por FLICK, 2009) complementa, considerando o critério da conveniência que diz respeito à escolha daqueles casos mais fáceis de acessar em determinadas circunstâncias.

Ante o exposto, foram entrevistados 20 sujeitos, sendo 10 gestores e 10 membros da equipe comercial em 10 lojas diferentes. Vale advertir que foi considerado o critério de saturação de dados, ou seja, na medida em que a repetição de dados foi confirmada, a coleta foi encerrada, como recomenda Fontanella *et al.* (2008).

3.3 Coleta de dados

Os dados necessários à consecução desta dissertação foram coletados por meio dos seguintes métodos:

- a) Pesquisa documental junto às organizações e à instituição de interesses coletivos - essencialmente a Associação Comercial do Barro Preto (Ascobap)

⁴PATTON, M. Q. **Qualitative Evaluation and Research Methods**. London: Sage, 2002.

-, com o intuito de obter dados secundários, tais como: documentos que auxiliaram na caracterização do polo de moda, importância econômica etc.;

- b) Entrevistas com dois roteiros estruturados e espelhados, sendo um aplicado aos sujeitos nucleares, os gestores, e o outro aos sujeitos secundários, os membros da equipe comercial (APÊNDICE A), cujas perguntas foram semelhantes tendo em vista a necessidade de comparação entre as respostas.

Discorrendo sobre investigação documental, Vergara (2009, p. 48) pontua que:

[...] é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros.

Yin (2001) defende que a pesquisa documental busca corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes de coleta de dados. É classificada, por esse autor, como estável, pois pode ser revisada inúmeras vezes e exata, tendo em vista que contém informações (nomes, referências e detalhes) precisas. Contudo, Yin (2001) pondera que não se pode esquecer de que os documentos devem ser cuidadosamente utilizados na pesquisa, não devendo o investigador tomá-los como registros literais de eventos que ocorreram.

No tocante à questão da entrevista, Yin (2001) afirma que essa forma de coleta de dados constitui uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso; devendo ser considerada como relatório verbal.

Segundo Vergara (2009, p. 52), “a entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde”. Vale advertir que as entrevistas foram espontâneas e tiveram o caráter de uma conversa informal; apesar da pesquisadora ter seguido o conjunto de perguntas predeterminado (YIN, 2001), porém mantendo a possibilidade de surgir outras questões com vistas ao aprofundamento característico da pesquisa qualitativa.

Como foram coletados dados de duas fontes distintas – gestores e não gestores – para tratar das competências dos gestores de varejo no polo “Barro Preto”, caracterizou-se uma triangulação de dados (COLLIS; HUSSEY, 2006).

3.4 Análise de dados

As técnicas de análise de dados utilizadas foram: análise documental para os dados secundários e análise de conteúdo para os dados obtidos com as entrevistas.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2006), tem como objeto a fala. É o trabalhar a palavra e as significações, isto é, analisar o aspecto individual e atual da linguagem, ou seja, a prática da língua realizada por sujeitos identificáveis, buscando, por meio da manipulação das mensagens, evidenciar os indicadores que permitem inferir sobre outra realidade que não a da mensagem. Em outros termos, a análise de conteúdo visa o conhecimento de categorias de ordem psicológica, sociológica, histórica, por meio de dedução baseada em indicadores reconstruídos a partir de uma parte de mensagens particulares.

Discorrendo sobre a temática da análise de conteúdo, infere-se que essa técnica

[...] possui duas funções que, na prática, podem ou não dissociar: a função “heurística”, já que enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão à descoberta; e a função de “administração de prova”, tendo em vista que hipóteses sob a forma de questões ou afirmações provisórias que serviram de diretrizes iniciais são sistematicamente verificadas no sentido de uma confirmação ou não (MELO *et al.*, 2007, p. 4).

Dessa forma, na análise do material verbal produzido com as entrevistas, recorreu-se à interpretação e análise da linguagem, ou seja, da mensagem, da representação social produzida pelo entrevistado, como um conjunto de indicadores de fenômenos (FRANCO, 2008).

Pêcheux (1973⁵, citado por FRANCO, 2008, p. 43) salienta que o objetivo da análise de conteúdo é a palavra como “aspecto individual e atual (em ato) da linguagem”, buscando-se identificar a mensagem que está detrás das palavras sobre as quais se debruçará.

Observe-se que os dados das entrevistas foram tratados em três fases: preparação, tabulação quantitativa e análise ou categorização temática, conforme recomenda Melo *et al.* (2007). No tocante ao tratamento dos dados, foi realizada a comparação e a classificação das mensagens, verificando, assim, a existência de semelhanças e diferenças nos relatos dos sujeitos (FRANCO, 2008).

Nas duas últimas etapas, conforme ensina Turato (2003, p. 446), preponderaram os critérios de repetição e de relevância dos “pontos constantes no discurso dos entrevistados”, que deram vulto às reincidências ocorridas nos relatos e sobressaltaram a essência dos fenômenos que foram observados, quantificando, assim, discursos com significado social (FRANCO, 2008).

Assim, a “tabulação quantitativa” sugerida por Melo *et al.* (2007) baseia-se na estatística descritiva e foi apresentada em tabelas, com o intuito de facilitar e ampliar a visão quantificada e resumida das entrevistas.

Por fim, a análise ou categorização temática tornou-se viável por meio das releituras das entrevistas, separação de assuntos que, por ventura, extrapolaram o roteiro da entrevista e que se manifestaram como alvo de preocupação dos entrevistados e que, por isso, mereceram atenção, análise e elaboração de planilha temática.

Note-se que, nos trechos das entrevistas transcritos, os sujeitos foram identificados com as letras G (gestores) e NG (não gestores), seguidos por uma numeração que visava manter o sigilo, conforme acordado com os entrevistados.

⁵ PÊCHEUX, M. Analyse du discours, langue et idéologie. **Langages**, n. 37 (esp.), mar., 1973.

Esclarecida a metodologia, seguem-se detalhes do contexto em que a pesquisa foi realizada e a apresentação e, na sequência, a apresentação e a análise dos dados coletados.

4 O POLO DE MODA DO BARRO PRETO

O Barro Preto, um dos bairros mais tradicionais de Belo Horizonte, surgiu no início do século passado quando imigrantes italianos chegaram à capital mineira para trabalhar na fundação da Vila Operária Italiana (RIBEIRO, 2007; CONHECENDO O BARRO PRETO, 2011).

Observa-se que essa região recebeu o nome de Barro Preto em virtude da existência de uma argila escura e viscosa encontrada no local e, também, em decorrência do solo pantanoso onde o bairro foi construído (CONHECENDO O BARRO PRETO, 2011).

Localizado na região centro-sul de Belo Horizonte, atualmente o Barro Preto movimentava setores de vestuário, aviamentos, alimentação, máquinas industriais e rede bancária (RIBEIRO, 2007). É neste bairro que está localizado o fórum da cidade – Fórum Lafayette -, a Praça Raul Soares, antiga favela do bairro, que recebeu este nome em homenagem ao ex-Deputado, ex-Ministro da Marinha e ex-Governador do Estado de Minas Gerais, Raul Soares de Moura, e o edifício JK, obra do renomado arquiteto Oscar Niemeyer, com 36 andares e 1.176 apartamentos, que teve sua construção iniciada em 1953, no governo de Juscelino Kubistcheck, sendo concluída apenas nos anos 1970 (POLO DE MODA DO BARRO PRETO, 2011; O MELHOR DO BAIRRO DE BELO HORIZONTE, 2011).

Note-se ainda que a localização geograficamente atraente do bairro propiciou a formação do aglomerado da moda (POLO DE MODA DO BARRO PRETO, 2011). Na década de 1930, a capital mineira recebeu filiais de significativas empresas desse setor, como a Casa Sloper e a Park Royal que traziam as novidades da moda europeia (RIBEIRO, 2007). Dessa forma, o aglomerado da moda projetou o Barro Preto e elevou a cidade de Belo Horizonte à capital do *prêt-à-porter* (POLO DE MODA DO BARRO PRETO, 2011).

Não se pode esquecer de que foi no Barro Preto que surgiram as primeiras confecções e lojas com vendas de peças direto da fábrica. Destaca-se, nesse sentido, a Galeria Chaves, considerada o berço da “pronta-entrega” do Barro Preto. O prédio foi construído entre 1962 e 1965, sendo inaugurado apenas em 1975 pelo seu idealizador, Ulisses Chaves, que o transformou no portal de entrada da moda feminina e masculina da região (RIBEIRO, 2007).

Em 1978, muitas lojas de atacado instalaram-se no bairro (O MELHOR DO BAIRRO DE BELO HORIZONTE, 2011). Cabe ressaltar que essa aglomeração aconteceu de maneira quase espontânea, uma vez que nenhuma ação conjunta por parte de empreendedores ou organismos foi desenvolvida para que nesta região se estabelecesse um aglomerado de moda. Já no final da década de 1980 e início dos anos 1990, o Barro Preto possuía estrutura comercial completa e elevado número de confecções instaladas na região (RIBEIRO, 2007). Posteriormente, chegaram as lojas de atacado e varejo de roupas, transformando o bairro no centro da moda mineira (RIBEIRO, 2007).

Atualmente, a região possui mais de 1000 lojas, 12 galerias e 4 *shoppings*, com fluxo de aproximadamente 350 mil pessoas por dia. Esse movimento é responsável pela geração de cerca de 80 mil empregos, diretos e indiretos, contratando mais de 2000 costureiras em Belo Horizonte e em cidades do interior de Minas Gerais como Divinópolis, Arcos, Formiga, Bom Despacho, Dolores do Indaiá e outros municípios localizados no sul do Estado (BELO HORIZONTE, 2011).

O polo de moda do Barro Preto comercializa diversos estilos de vestuário esportivo, roupas femininas, masculinas, infantis, moda íntima, moda praia, *surf wear*, sapatos e acessórios, sendo reconhecido como referência em moda em todo o Brasil, além de oferecer qualidade e preço competitivo, o que atrai compradores de todo o país, principalmente do Nordeste e Espírito Santo. Assim, o fluxo do comércio no bairro é significativamente importante para a cidade de Belo Horizonte (BELO HORIZONTE, 2011).

Interessante notar que, conforme dados da Associação Comercial do Barro Preto, ASCOBAP, a maior parte dos lojistas da região é formada por atacadistas e, destes,

apenas 30% vendem também no varejo. De acordo com a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, Fiemg, o setor de vestuário responde por 40% do setor de moda no polo do Barro Preto (POLO DE MODA DO BARRO PRETO, 2011).

Dada a relevância desse polo de moda, ele foi escolhido para realização da pesquisa, cujos dados primários são apresentados a seguir.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar e analisar os dados da pesquisa. Está dividido em três seções. Na primeira, são apresentados os dados demográficos e funcionais dos gestores e não gestores entrevistados; na segunda, são abordadas as competências gerenciais; e, na terceira seção, cuida-se da gestão de competências.

5.1 Perfil dos entrevistados

Foram abordadas 20 pessoas que trabalham em lojas de varejo de moda situadas no Barro Preto, sendo 10 gestores e 10 não gestores. Foram considerados oito aspectos comuns ao grupo de entrevistados em termos de dados demográficos e funcionais: sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho na organização atual, tempo de trabalho no Barro Preto, tempo de experiência (total) no comércio varejista e, quanto à ocupação anterior, tempo de função na gerência/liderança. Além disso, no que se refere aos gestores, ponderou-se ainda sobre o tempo de trabalho no atual cargo gerencial e o tempo de experiência (total) em função gerencial. Em oposição, os outros membros da equipe comercial foram questionados acerca do tempo de subordinação destes ao mesmo gestor.

5.1.1 Dados demográficos e funcionais dos gestores

A respeito do sexo, pôde-se notar a predominância feminina entre os gerentes entrevistados, sendo oito mulheres e dois homens.

No que se refere à faixa etária, a maioria dos gerentes entrevistados (4) tem de 31 a 35 anos; dois de 26 a 30 anos; um de 41 a 45 anos; dois de 45 a 50 anos e um com mais de 50 anos.

Quanto ao estado civil, cinco deles são solteiros, quatro são casados e um é desquitado/divorciado/separado.

Levando-se em consideração a escolaridade, metade dos gestores entrevistados (5) possui ensino médio completo, quatro possuem ensino superior completo e um, ensino superior incompleto.

Com o objetivo de compreender melhor a trajetória profissional dos gerentes entrevistados, perguntou-se acerca do tempo de experiência (total) no comércio varejista. Com efeito, para essa variável, a maioria (4 deles) informou ter mais de 20 anos de experiência; dois afirmaram possuir de 11 a 15 anos; um de 6 a 10 anos, um de 16 a 20 anos; e dois de 1 a 5 anos.

Além disso, metade dos entrevistados (5) informou trabalhar no Barro Preto de 1 a 5 anos; dois há mais de 20 anos; outros dois de 6 a 10 anos; e um de 11 a 15 anos.

Observe-se ainda que o maior número de gerentes (6) trabalha na loja de 1 a 5 anos; dois de 6 a 10 anos; um de 11 a 15 anos; e um há mais de 20 anos. Interessante notar que, dentre os gestores entrevistados, sete atuam no mesmo cargo gerencial de 1 a 5 anos; dois de 6 a 10 anos; e um há mais de 20 anos; ou seja, dos dez gestores entrevistados, nove iniciaram suas atividades naquela organização exercendo função gerencial.

Ao analisar o tempo total de experiência em função gerencial, percebe-se que quatro dos entrevistados possuem mais de 20 anos; dois de 1 a 5 anos; outros dois de 6 a 10 anos; um de 11 a 15 anos e outro de 16 a 20 anos.

Por fim, a maioria absoluta dos gerentes (9) informou ter ocupado anteriormente outra função de gerência; dentre estes, oito exerceram função de gestor e um de coordenador tendo atuado nos setores de moda, e um no segmento hoteleiro.

Assim, observou-se que a maioria dos gestores entrevistados é do sexo feminino, com idade entre 31 a 35 anos, solteiros, possuem ensino médio completo como grau de instrução, trabalham no comércio varejista e possuem experiência em função gerencial há mais de 20 anos.

5.1.2 Dados demográficos e funcionais dos não gestores

Em relação aos não gerentes, a maioria também foi do sexo feminino (9 deles).

No que tange à faixa etária desse grupo, constatou-se que três deles têm até 25 anos; dois deles de 26 a 30 anos; outros dois de 31 a 35 anos; um de 36 a 40 anos; um de 41 a 45 anos; e um de 45 a 50 anos.

Quanto ao estado civil dos não gerentes, seis são solteiros, três são casados e apenas um declarou-se desquitado/divorciado/separado.

No que se refere à escolaridade, sete possuem ensino médio completo; dois possuem ensino médio incompleto e um ensino superior incompleto. Observou-se que nenhum não gestor abordado tem curso superior completo.

Em relação à experiência profissional dos não gestores, três possuem de 1 a 5 anos de experiência total no comércio varejista, outros três de 6 a 10 anos, um de 11 a 15 anos; um de 16 a 20 anos e dois mais de 20 anos.

Percebe-se que a metade dos não gestores trabalha no polo de moda mineiro e na mesma loja pelo período de 1 a 5 anos; três há menos de 1 ano; um de 6 a 10 anos e outro de 16 a 20 anos.

Observe-se ainda que metade dos entrevistados está subordinada ao mesmo gerente há menos de 1 ano (5); quatro de 1 a 5 anos e apenas um de 16 a 20 anos.

Não se pode esquecer ainda de que cinco dos não gestores entrevistados já ocuparam função de gerência anteriormente, tendo quatro deles trabalhado no setor de moda e um no de alimentação.

Diante do exposto sobre os não gerentes entrevistados, a maioria também é do sexo feminino, com até 25 anos, solteiros, com ensino médio completo, trabalha no Barro Preto por um período de 1 a 5 anos, estando subordinados ao mesmo gerente há menos de 1 ano.

5.1.3 Dados demográficos e funcionais do total dos entrevistados

Reunindo os dois grupos, quanto ao sexo, pode-se notar a expressiva diferença de gênero do grupo, tendo em vista a predominância do sexo feminino (17) dentre todos os entrevistados. No que tange à faixa etária, a maioria tem entre 31 a 35 anos (6). No que se refere ao estado civil, predomina a categoria solteiro (11), seguida pelos que se disseram casados (7).

Quanto ao nível de escolaridade, grande parte possui ensino médio completo (12); apenas quatro gestores possuem ensino superior completo e nenhum entrevistado possui curso de pós-graduação incompleto ou completo. Percebe-se, então, falta de qualificação, de continuidade nos estudos para ocupar cargos gerenciais no varejo de moda.

Em relação à experiência profissional total no comércio varejista, seis entrevistados possuem mais de 20 anos de experiência, enquanto cinco tem de 1 a 5 anos. Interessante notar que nenhum dos gestores e não gestores entrevistados apresentou experiência profissional total inferior a um ano.

Verificou-se que a metade dos entrevistados trabalha no Barro Preto por período de 1 a 5 anos (10), sendo que, do total do grupo, onze afirmaram trabalhar na mesma organização por igual período, isto é, de 1 a 5 anos.

No que se refere à ocupação anterior de função de gerência ou liderança, treze dos entrevistados responderam afirmativamente, tendo a maioria destes exercido a função de gerente no setor de moda (9).

5.2 As competências gerenciais, segundo os entrevistados

Na busca de identificar as competências profissionais de gestores do varejo de moda do Barro Preto, perguntou-se aos entrevistados como deve ser um gestor ou um gerente de maneira geral. Ser participativo, flexível e “antenado”, ou seja, manter-se atualizado, foram as respostas mais recursivas, as quais estão alinhadas com as componentes política, comportamental e funcional, respectivamente, conforme modelo de Paiva (2007). Observe as respostas sintetizadas na TAB. 1.

Tabela 1 – Como deve ser um gestor ou um gerente

Respostas	Gerentes		Não-gerentes		Total
	Entrevistados	Total	Entrevistados	Total	
Ser participante	G01, G02, G06, G07	4	NG01, NG10	2	6
Ser flexível	G04, G05, G07	3	NG03, NG07	2	5
Ser “antenado”	G02, G04, G08	3	NG02	1	4
Estar se reciclando / Estar preparado	G02, G10	2	NG04	1	3
Ser competente	G05, G08	2	NG10	1	3
Ser dinâmico	G08, G09	2	NG09	1	3
Substituir o dono da empresa / Vestir a camisa da empresa	G06, G09	2			2
Ser o espelho para os vendedores	G03	1	NG06	1	2
Ser responsável			NG01, NG05	2	2
Controlar a loja			NG01, NG09	2	2
Ser disponível	G06	1	NG03	1	2
Ser amigo			NG10	1	1
Ser pontual	G09	1			1
Ter relacionamento com o cliente			NG02	1	1
Ser educado			NG03	1	1
Ser atencioso			NG03	1	1
Ser líder			NG06	1	1
Seguir as regras do dono da empresa			NG08	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Como visto, seis entrevistados salientaram que o gestor deve ser participante; para estes, o gerente deve estar envolvido nas várias etapas do processo dentro da

organização e saber trabalhar em equipe, o que corrobora afirmações clássicas quanto às atividades do gestor, como Taylor (1970), ao afirmar que cabe à gerência planejar e executar o processo produtivo dos trabalhadores que estão sob o seu comando:

(...) a gente tem que tá junto ali... Na hora da venda, todo mundo junto. A equipe junta porque é... É... Senão não vai pra frente. (G01)

Tem que estar participando de tudo, né? Então... Não é fácil. Parece que é, mas não é. (G02)

(...) hoje em dia ele ajuda muito. Trabalha junto com os seus funcionários. (G07)

Note-se que outros cinco entrevistados deram detalhes sobre a necessidade do gerente ser um profissional flexível; evidenciando, como salienta Mintzberg (1986), o papel interpessoal do gestor; uma vez que cabe a este motivar e encorajar seus subordinados, conciliando as necessidades individuais com os objetivos da empresa:

Olha... Um gerente de loja de uma maneira geral tem que ser bem educado, compreensivo e bem atencioso, tendo disponibilidade pra ajudar seus funcionários. (NG03)

Vou pensar como colocar aqui porque não é qualquer coisa que a gente pode falar. Acho que o gerente ele tem que ter... Tem que ser compreensivo, né... Com os funcionários. Tem que saber até que ponto ir, pelo fato de, pelo fato de... Porque... Vamos supor... Cada vendedor tem um limite, tem aqueles que sobressaem mais, tem aqueles que menos... Então tem que saber lidar com eles pra que, pra cada um saber explorar o ponto, né? De... De venda de cada um. (NG07)

Cabe mencionar ainda que o gerente ocupa um espaço intermediário na hierarquia organizacional caracterizado pela ambiguidade e por contradições; uma vez que atua entre interesses individuais e de grupos (DAVEL; MELO, 2007), como se pode observar nos relatos abaixo:

Ele não pode ser só cem por cento empresa (...). Ele tem que ser cinquenta por cento empresa e cinquenta por cento funcionário. (G04)

Quanto à percepção do que é ser gerente no Barro Preto, especificamente, os entrevistados assinalaram o lidar com público bastante diversificado e em um

ambiente de cobrança, o que remonta as componentes comportamental e funcional do modelo teórico adotado (PAIVA, 2007). Observem-se as respostas resumidas na TAB. 2:

Tabela 2 – O que é ser gerente no Barro Preto

Respostas	Gerentes		Não-gerentes		Total
	Entrevistados	Total	Entrevistados	Total	
Lidar com diversidade de público	G01, G02, G05, G06	4			4
Trabalhar em um ambiente de cobrança	G08, G09, G10	3	NG03	1	4
Estar envolvido com a equipe de trabalho	G02, G05	2	NG07	1	3
Ser dinâmico	G02	1	NG09	1	2
Participar de todas as atividades da loja	G03	1			1
Trabalhar com atacado e varejo	G04	1			1
Possuir horário de trabalho	G06	1			1
Trabalhar em um ambiente agradável	G07	1			1
Trabalhar visando os objetivos da empresa e dos funcionários			NG06	1	1
Ser responsável pelo atendimento da loja			NG02	1	1
Ser despreparado			NG04	1	1
Ser tenso			NG03	1	1
Ser rígido			NG08	1	1
Ser responsável			NG01	1	1
Ser um profissional experiente no exercício da função			NG01	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se pode depreender da TAB. 2, ser gestor no polo de moda do Barro Preto implica lidar com diversidade de clientes (4). Diante de tal consideração, fica evidente o papel do gestor como defende Davel e Melo (2007), que deve ter o pensamento voltado para o cliente, sendo o responsável pela qualidade e eficiência no atendimento ao mesmo.

(...) 'Cê' lida com o público... Assim... Que tem o poder aquisitivo baixo até o alto. Principalmente aqui... Que a gente trabalha com muita advogada, juíza, pessoal da faculdade, né. E é bom que todo cliente que entra... A venda é totalmente diferente. Cada cliente... Você tem que atender de uma maneira, de um jeito e tudo. Nunca uma venda é igual à outra. Então, assim... Tem um público bem diversificado, bem variado. E a gente tem que ter produtos de todos... Que dá pra atender todo esse público. (G01)

(...) porque o estado todo de Minas Gerais e outros estados vêm aqui comprar. Então ele tem que estar totalmente 'atenado' pra poder 'tá' atendendo esse público que é de várias culturas, né. (G02)

Além disso, outros quatro entrevistados declaram que ser gerente no polo de modas do Barro Preto significa trabalhar em um ambiente de cobrança. É necessário considerar que as tarefas do gestor envolvem sobrecarga, ambiguidade e conflito (HILL, 1993; MOTTA, 1995; DAVEL E MELO, 2007):

No Barro Preto? Ser gerente aqui exige muito da gente! O comércio caiu muito, né. Então... Assim... A expectativa, a cobrança tem sido muito grande aqui no Barro Preto. (G08)

Bom... É uma luta, tá! É uma luta! Muito complicado porque você tem que correr atrás do cliente mesmo! Por os vendedores pra correr atrás do cliente. (G09)

Tem que ser artista! (risos) Porque o Barro Preto... O que é que acontece... Ele mudou muito! Nos últimos cinco anos houve uma mudança enorme! O que era só atacado passou só pra varejo. Uma rede de loja hoje que é só atacado... Então o lojista sumiu e a gente tem que ter o varejo e ele não tem nada, não trabalha, não tem esse mercado é... Não tem uma mídia voltada pro varejo e o Barro Preto ficou massificado como sendo só atacado. Então a gente tem muita dificuldade até hoje das pessoas abrirem a porta e perguntarem: 'Só atacado?'. Então... Ou seja, o varejo pra gente aqui ainda 'tá' bastante complicado. (G10)

Normalmente muito acumulado, né. Tensos e tentam cumprir a sua parte, mas nem todos conseguem. (NG03)

Cabe ainda lembrar que a maioria dos gerentes entrevistados possui o ensino médio completo compartilhando, assim, do pensamento de Ramos (2002) ao afirmar que as tarefas podem ser aprendidas no posto de trabalho, já que a maior parte deles não fez um curso superior que os capacitasse a exercer tal função.

Por outro lado, um dos não gestores entrevistados afirma que alguns gerentes que atuam no Barro Preto não possuem qualificação para o exercício da função gerencial, ou seja, não receberam formação para o trabalho, denotando certo amadorismo:

No geral, eu vou colocar assim... Não vou generalizar todos... Mas eu acho que falta qualificação. Preparação! Acho que falta muita preparação! (NG04)

Nessa perspectiva, a qualificação significa um saber acumulado, expresso pelas atividades a serem realizadas pelo gestor no seu posto de trabalho, sendo definida em função de conceitos teóricos e processos formais de escolarização, associando-a, por fim, aos diplomas (RAMOS, 2002). Note-se que a questão da baixa qualificação no varejo já foi apontada em outros estudos como os de Paiva *et al.* (2007).

Quando questionados sobre as atribuições dos gestores, a maioria dos entrevistados (12) identificou que os gerentes possuem inúmeras tarefas para desenvolver inerentes à administração da loja, denotando a componente funcional do modelo de Paiva (2007). Entretanto, como pondera Mintzberg (1986), restringir a atividade gerencial a planejar, organizar, coordenar e controlar significaria torná-la simplista, uma vez que indicam objetivos vagos adotados pelos gestores no seu dia a dia. Observem-se as respostas dos entrevistados dispostas na TAB. 3.

Tabela 3 – Atribuições dos gestores

Respostas	Gerentes		Não-gerentes		Total
	Entrevistados	Total	Entrevistados	Total	
Administrar a loja	G03, G06, G07, G08, G09, G10	6	NG01, NG02, NG05, NG06, NG07, NG09	6	12
Coordenar a equipe	G02, G08	2			2
Ser o responsável financeiro	G02, G07	2			2
Liderar			NG04, NG10	2	2
Trabalhar em equipe			NG08	1	1
Aumentar as vendas	G04	1			1
Satisfazer os clientes	G05	1			1
Colocar preço	G08	1			1
Melhorar o atendimento da loja	G01	1			1
Auxiliar os vendedores nas vendas			NG03	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Os relatos que se seguem permitem observar as diversas habilidades necessárias (KATZ, 1986) ao desempenho dos papéis gerenciais (MINTZBERG, 1986; QUINN *et al.*, 2004) que redundem em competências gerenciais reconhecidas pela equipe comercial nas lojas abordadas:

Aqui a gente cuida da loja, né? Das vendedoras, cuida das compras, faz toda a manutenção da loja. Tudo é por conta do gerente, né. Aqui na loja tudo é por conta do gerente. Funcionários, manutenção de funcionários, financeiro, tudo por conta do gerente. (G07)

São várias, né. Além de ter que preparar uma equipe, treinar e tal... Você tem uma série de organizações também. Tem que 'tá' de olho no mercado, tem que 'tá' vendo o que 'tá' acontecendo, que... Afinal de contas, a gente gere um negócio, não é? (G10)

Ela toma conta da loja de modo geral: dos funcionários, horário, mercadoria, vitrine, visão, estoque... Tudo, tudo, tudo, de uma maneira geral. (NG01)

Aqui dentro, dentro da loja é assim... Bem ampla porque eles não têm que lidar só com coisa. Mexe com a parte burocrática, financeira, tudo. Ele também tá dentro disso. Ele faz um pouco de tudo, de tudo aqui dentro. (NG02)

Ele gerencia o nosso atendimento, ele auxilia em partes administrativas, então ele é um gerente. Pra mim ele é multiuso! (risos) (NG06)

Por outro lado, é interessante notar a consciência do gestor G03 quando afirma ser o responsável pelo que acontece na organização, indicando que uma ação inadequada pode representar um risco para sua carreira, como enfatiza Hill (1993).

O todo. Da hora que a loja abre até a hora que a loja fecha. Quem abre sou eu, quem fecha sou eu. Quem verifica, vamos supor... O caixa é fechado, eu tenho que assinar 'ele'. Como que eu vou assinar algo que eu não acompanhei durante todo o dia? Então, nota por nota eu confiro. O caixa pode receber, mas eu confiro nota por nota. Tudo eu tenho uma responsabilidade em cima. Qualquer desconto que é dado eu tenho que autorizar. Qualquer prazo que é feito fora do padrão 'é' eu que tenho que assinar. Qualquer coisa que foge aos padrões normais da loja tem que ter a minha assinatura e eu só assino se eu estiver acompanhando e 'saber' realmente o que está acontecendo. (G03)

A TAB. 4 apresenta de forma sintetizada as percepções dos gestores e não gestores entrevistados acerca do que é considerado, por eles, pontos positivos de ser gerente no Barro Preto. Note-se que as respostas dos gestores foram mais concisas do que as dos não gestores, o que denota que o conhecimento adquirido no exercício do cargo torna mais claro pelo que ele é efetivamente responsável e pelos ganhos reais em se ocupar essa função. Observe-se, também, que as falas mais homogêneas entre os não gestores relacionaram-se à solução de problemas e participação no

processo decisório, ações que constituem expectativas nem sempre possíveis quando se assume a função gerencial, como afirma Hill (1993).

Tabela 4 – Pontos positivos de ser gerente no Barro Preto

Respostas	Gerentes		Não-gerentes		Total
	Entrevistados	Total	Entrevistados	Total	
Saber solucionar problemas			NG01, NG03, NG06	3	3
Ser participativo			NG07, NG08, NG10	3	3
Trabalhar com diversidade de público	G01, G06	2			2
Ter qualidade de vida	G03, G10	2			2
Trabalhar em equipe	G08, G09	2			2
Ser reconhecido no setor de moda	G02	1			1
Trabalhar com menor fluxo de clientes	G03	1			1
Administrar a loja	G04	1			1
Relacionar-se com os proprietários	G05	1			1
Localização	G07	1			1
Estar atualizado			NG02	1	1
Incentivar a equipe			NG04	1	1
Ser uma boa pessoa			NG08	1	1
Ser amigo dos vendedores			NG08	1	1
Ser uma pessoa tranquila			NG09	1	1
Ser acessível			NG09	1	1
Ser atento			NG09	1	1
Ser líder			NG10	1	1
Ser competente			NG10	1	1
Conhecer o comércio do Barro Preto			NG10	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com três dos entrevistados, “saber solucionar problemas” é caracterizado como um ponto positivo presente nos gerentes do Barro Preto. Com efeito, pode-se perceber o que Machado (2007) caracteriza como excelência no agir humano, que busca atuar de forma eficiente e eficaz na resolução de problemas, fenômeno este que se realiza na ação prática:

Segurança. Ela passa muita segurança. Resolve qualquer problema. Muita segurança ela passa. (NG01)

Nessa loja aqui o ponto positivo é que quando há algum problema eles tentam resolver sem levar para as partes superiores, entendeu. Entre eles mesmos e são bem compreensivos. Conversam e tentam resolver o problema na hora. (NG03)

Ressalta-se que outros três entrevistados apontaram o fator “ser participativo” como ponto positivo de se ser um gerente no Barro Preto:

(...) eu trabalho aqui há dezessete anos na empresa... O gerente de onde eu trabalho é participativo, é líder, é competente e conhece realmente o que é que é o comércio do Barro Preto. (NG10)

Dois dos entrevistados afirmam que os gerentes do Barro Preto lidam com diversidade de público, o que é positivo, mas que também exige competência política (PAIVA, 2007).

Eu acho que essa... Essa variedade de pessoas. Então o que eu falo com elas também... Os clientes também ensinam muito a gente. Então você adquire um conhecimento para lidar com qualquer público. Qualquer lugar que você for trabalhar você já sabe lidar com todo tipo de público. (G01)

(...) a gente também aprende com as pessoas de fora que vem pra cá. Aqui vem muita gente do interior, então isso é muito importante pro gerente. (G06)

Ainda com relação aos pontos positivos, acrescenta-se que dois dos entrevistados alegam que os gerentes do Barro Preto “possuem qualidade de vida”. Vejam-se os relatos ilustrativos a seguir:

Eu já fui gerente em Shopping. Pontos positivos do Barro Preto são: carga horária, que é bacana! O trabalhar menos no sábado! Não trabalhar no domingo! Alguns feriados... A maioria a gente não trabalha. Shopping geralmente trabalha todo. Shopping geralmente eu ‘tive’ uma folga semanal, que era domingo e trabalhava de segunda a sábado normal. Aqui a gente tem mais folgas e o fluxo é menor. É mais calmo. (G03)

Hoje eu acho que a loja de rua dá um pouco a qualidade de vida. Eu acho que ser gerente aqui no Barro Preto você tem uma qualidade de vida melhor. Talvez você não tenha um ganho tão competitivo como Shopping, por exemplo. Só que você tem outras coisas. Você ganha em outras coisas. Principalmente na qualidade de vida, eu acho que é muito bacana. (G10)

Ante o exposto, interessante salientar a posição desses gerentes que dizem possuir mais qualidade de vida, contestando, assim, Pereira, Braga, Zille (2011) e Paiva *et al.* (2007) quando afirmam que os gestores trabalham mais tempo e mais arduamente buscando atingir o sucesso pessoal e material.

Em contrapartida, a TAB. 5 mostra os pontos negativos de ser gerente no Barro Preto, conforme apontado pelos entrevistados. Destaca-se, aqui, o quantitativo que não soube apontar ou não conseguiu visualizar aspectos negativos na função gerencial, o que pode denotar um certo grau de idealização da função, como reporta Hill (1993).

Tabela 5 – Pontos negativos de ser gerente no Barro Preto

Respostas	Gerentes		Não-gerentes		Total
	Entrevistados	Total	Entrevistados	Total	
Nenhum / Não sabe dizer	G01, G02, G06, G08	4	NG02, NG05, NG09	3	7
Mão de obra	G03, G10	2			2
Estar estressado			NG03, NG06	2	2
Receber salário baixo	G04	1	NG04	1	2
Resolver problemas	G05	1			1
Trabalhar em ambiente inseguro	G07	1			1
Nível de cobrança	G09	1			1
Não possuir estacionamento gratuito	G03	1			1
Auxiliar nas vendas			NG07	1	1
Estar sobrecarregado			NG01	1	1
Não escutar os funcionários			NG08	1	1
Não auxiliar os funcionários			NG08	1	1
Ser invejoso			NG10	1	1
Faltar criatividade			NG10	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Como visto, o maior número de entrevistados afirma não existir nenhum ponto negativo em ser gerente nesse polo de moda (7 deles); observem-se os relatos:

Olha... Negativo eu não vejo nenhum porque eu 'tô' aqui há oito anos e se tivesse algum negativo com certeza eu não estaria aqui, tá! Aqui é ótimo de você trabalhar! (G06)

Pontos negativos dele... O que é que eu posso ver aqui. Ai... Não sei te falar. Não sei te falar. No momento eu não vejo, por não estar diretamente relacionado assim. Eu não sei qual o ponto negativo que talvez teria até pra eles e não pra mim, né? É aí eu não coloco isso. (NG02)

No entanto, o que se percebe é uma mistura de sentimentos, pois, apesar de negarem a existência de pontos negativos em ser gerente no Barro Preto, acabam por relatá-los em suas respostas:

Eu acho que negativo nenhum porque eu gosto muito! (risos) Eu acho que negativo não tem nenhum! É lógico que, às vezes, a gente tem clientes que 'reclama' muito, né! Esse seria um ponto na maioria dos lugares negativo, mas eu não acho. Eu acho que esse é positivo. Por a gente trabalhar com clientes, né... Que tem um conhecimento... Tem estudo... A gente adquire muita coisa. Então a pessoa vem, reclama e, às vezes, o cliente que reclama te dá muito mais aprendizado do que o cliente que vem, compra, sai e não fala nada. Então a gente tenta atender todo mundo e que a pessoa saia satisfeita. E quando vem reclamar, trocar, o atendimento tem que ser o mesmo. (G01)

No Barro Preto? Não, eu acho que negativo pra te falar não tem. Eu só vejo positivo. É... Depende do caráter e da personalidade do gerente. Se o gerente quer assumir responsabilidades ele vê como positivo, se o gerente não gosta de responsabilidades... De início eu acho que ele nem deveria ser um gerente. Então, eu acho que é positivo. (G02)

Por outro lado, dentre os entrevistados que citaram pontos negativos no exercício da função gerencial, pode-se destacar o nível de estresse a que estão submetidos (2 deles). A esse respeito, em conformidade com o que afirmam Hill (1993), Motta (2007), Davel e Melo (2005), Paiva *et al.* (2007), dentre outros autores, a carga e o ritmo de trabalho daqueles que exercem a função gerencial é inexorável, abordando desde assuntos mais simples até os mais complexos.

Negativo... Na verdade eu acho que é o estresse. Eles acabam sendo muito estressados pelos seus superiores e acabam, um pouco, descontando nos funcionários deles. (NG03)

Então (riso)... Às vezes, ele tem uma alteração... Altera tipo assim... Conforme o movimento, às vezes assim... 'Num' tá... Num dia bom de venda e acaba que ele fica um pouco exaltado, mas nada que depois passe, entendeu? (riso) (NG06)

Não se pode esquecer de que os gestores que atuam no varejo de moda estão constantemente preocupados, pois devem acompanhar e incorporar novidades a cada estação, a cada coleção, além de serem responsáveis pelo cumprimento das metas de vendas. Novos produtos devem ser apresentados para que a organização se mantenha competitiva no mercado (SOUZA, 2005). Ademais, esses gerentes trabalham em meio à agitação e precisam constantemente adaptar-se, contextualizar-se e antecipar-se às novas situações (PEREIRA, BRAGA, ZILLE, 2011). Além disso, a baixa remuneração também foi apontada:

Ponto Negativo? Salário. Eu acho que... Pelo tanto que o gerente trabalha... Eu não digo só por mim, porque eu tenho pouco tempo que estou aqui, um ano e quatro meses, um ano e cinco meses que eu 'tô' aqui; mas os gerentes mais antigos. Por exemplo, tem gerentes que ganham aí na faixa de R\$2.000,00... Não passam disso e a responsabilidade é muito maior do que um gerente que ganha R\$3.000,00, R\$4.000,00 num shopping. Então é bem diferente! A realidade em relação a salário é bem diferente! As responsabilidades são maiores! (G04)

Negativos? A maioria das vezes o baixo salário faz com que ele não consiga trabalhar tão bem quanto devia ou até mesmo não consiga 'tá' investindo nele mesmo, com um bom curso, com alguma preparação especial ou específica que ele possa estar passando para a sua equipe. Então na maioria das vezes, o salário... O baixo salário. (NG04)

Não se pode esquecer da carência de mão de obra qualificada, apontada por dois dos entrevistados. Com efeito, Cymbaum (1997) pontua que o varejo é marcado por elevado *turnover* e baixa qualificação, o que também foi passível de observação quando da identificação dos tempos de trabalho no varejo, na organização na função atual, quantificado no perfil dos entrevistados. Os relatos que se seguem ilustram tais casos:

Outro ponto negativo: a maioria das pessoas que a gente trabalha, os subordinados não têm experiência. Coisa que em shopping, isso não é admitido. Eu tenho que ensinar. Ensinar desde o princípio... Tudo. Eu já peguei vendedora que não sabia nem falar a palavra tafetá. Veio do interior, a gente ensina, treina, se tornam ótimos vendedores, mas isso leva tempo... Isso é um ponto negativo que eu acho que me exige muito, (...) (G03)

É conseguir pessoas... Que hoje o mercado 'tá' absorvendo muita gente nova e as pessoas novas preferem shopping. Jornada de trabalho de seis horas... Então 'tá' muito difícil da gente conseguir montar uma equipe. Acho que é o que 'tá' mais difícil. (G10)

Depreende-se daí a complexidade da função gerencial que, no dia a dia, envolve pessoas e tarefas, implicando a utilização efetiva de habilidades diversas (HILL, 1993) para se ter um comportamento avaliado como competente (PAIVA, 2007). Nesse contexto, e levando-se em consideração as afirmações de Cheetham e Chivers (1996) acerca da componente comportamental da competência profissional, ou seja, das relações do gerente com as demais pessoas e da componente política introduzida por Paiva (2007), buscou-se compreender como se dão as relações dos gestores com os públicos com os quais ele lida no seu cotidiano. Nas TAB. 6, 7, 8 e

9, podem-se observar as diversas relações de poder presentes no exercício da função gerencial nas organizações abordadas.

Nesse sentido, a TAB. 6 busca reproduzir como foi avaliado, pelos entrevistados, o relacionamento do gerente com seus subordinados.

Tabela 6 – Relacionamento dos gestores com seus subordinados

Respostas	Gerentes		Não-gerentes		Total
	Entrevistados	Total	Entrevistados	Total	
Muito bom	G07	1	NG01, NG02, NG06, NG10	4	5
Tranquilo	G02	1	NG04, NG05, NG09	3	4
Bom	G05, G10	2	NG08	1	3
Excelente	G04, G09	2			2
Respeitoso	G06, G08	2			2
Ótimo	G01	1	NG03	1	2
De companheirismo	G06	1			1
De igualdade (espelho)	G03	1			1
De amizade			NG07	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Como visto, o relacionamento do gestor com seus subordinados foi classificado de modo positivo, principalmente como muito bom (5 deles), tranquilo (4) e bom (3).

Ah... Aqui é muito bom. Ela incentiva bastante. É... Todos os dias ela vem, motiva, mostra vendas, essas coisas pra gente correr atrás. Motivação mesmo que é o que eu acho que a gente precisa e ela passa bem pra gente. (NG01)

Ó... O relacionamento é muito bom, muito bom. Tem diálogo, a gente procura estar sempre conversando, expondo os problemas, tentando resolvê-los juntos. Então é bom, muito bom o relacionamento. (NG02)

Muito bom. Muito bom. A gente é muito amigo e ele procura entender... Se a gente não 'tá' bem ele prefere que a gente fique em casa, mais pra gente estar 100% dentro da loja. Muito bom! (NG06)

Ah... Tranquilo! (risos) Eu acho que eu sou a mais tranquila pra falar a verdade. Eu sou muito humana, entendeu. Eu gosto de gerenciar assim: sempre pensando no lugar delas o que eu gostaria. Entendeu? Então eu trato elas assim... Como se fossem filhas minhas mesmo. Eu vejo a situação delas, analiso... Lógico, né... Eu sei que tem pessoas que não são legais, né... E eu sou mais severa. E as pessoas que eu sei que realmente estão comigo e estão com a empresa a gente costuma ser flexível em algumas situações. (G02)

Bom, acredito que seja bom. São trinta e dois anos de experiência! (riso) A gente já conhece... Eu tenho na minha equipe pessoas com quinze anos, sete anos, cinco anos... O que hoje é muito raro. Então eu acredito que é bom. (G10)

Ao se tratar do relacionamento entre gerentes e seus subordinados, cabe ressaltar a resposta dada pelo entrevistado G03, uma vez que ressalta o gestor como o profissional que reflete um modelo de conduta para sua equipe:

(...) Eu tento ser um espelho. Como? Às vezes, eu falo: "Deixa eu atender pra vocês verem!" Pra que elas vejam como deve ser realmente um atendimento. Não que eu saiba realmente todo atendimento, mas com os anos de experiência que eu tenho, eu tento fazer exemplos para... Para elas verem e se espelharem. (G03)

Em relação a isso, Mintzberg (1986) assegura que uma profissão pode ser aprendida por meio do exercício da mesma e de orientação em uma situação real, o que inclui o trato com subordinados. No que tange aos proprietários da loja, o relacionamento com os gerentes também foi avaliado positivamente, como retratado na TAB. 7:

Tabela 7 – Relacionamento dos gestores com seus superiores

Respostas	Gerentes		Não-gerentes		Total
	Entrevistados	Total	Entrevistados	Total	
Muito bom	G04, G07, G10	3	NG02, NG03, NG06	3	6
Excelente	G01	1	NG08, NG10	2	3
Amigável / Quase que familiar	G03	1	NG01, NG07	2	3
Tranquilo	G02, G05	2			2
O melhor possível	G06	1			1
Ótimo	G08	1			1
Bom	G09	1	NG05	1	1
De subordinação			NG04	1	1
De cobrança			NG09	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Ante o exposto, citam-se os relatos ilustrativos:

Muito bom também. Eles são muito humanos, são pessoas que são muito família. Olham muito o lado do funcionário também. Então, assim... São ótimos! Excelentes! (G04)

Ó... Aqui eu acho também que é muito bom porque eles estão sempre abertos a 'tarem' colocando os problemas, estão sempre aqui presentes, sempre tentando buscar, resolver juntos. Nossas reuniões são feitas com um deles, então eles sempre buscam estar melhorando aqui pra gente. 'Tá' buscando resultados com todos os funcionários, principalmente com os gerentes, estão sempre de frente com eles. (NG02)

Já o relacionamento dos gestores com os clientes também foi considerado positivo pela maior parte dos entrevistados, como se pode observar na TAB. 8:

Tabela 8 – Relacionamento dos gestores com os clientes

Respostas	Gerentes		Não-gerentes		Total
	Entrevistados	Total	Entrevistados	Total	
Muito bom	G01, G02	2	NG05, NG06, NG08	3	5
Ótimo	G08, G10	2	NG01, NG02	2	4
Bom	G05, G07, G09	3			3
Fantástico	G03	1			1
Médio	G04	1			1
Tranquilo	G05	1			1
O mais importante	G06	1			1
Normal / Comum			NG03	1	1
Positivo			NG07	1	1
Respeitoso			NG09	1	1
Ruim			NG04	1	1
Excelente			NG10	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Os relatos que ilustram tais relacionamentos foram vários, dentre eles, foram selecionados os seguintes:

Muito bom. Eu assim... Até falo com as meninas... O cliente, ele sempre tem razão. Eu acho. Desde que a pessoa tenha educação até pra reclamar, né? Pra tudo a pessoa tem que ter educação, né. Aqui eles pedem muito desconto, né. Isso é normal, não é um problema, né? Isso é normal. E o que eu vi, que já trabalhei também na Savassi, na Savassi é menos. Aqui é muito mais. Só que aqui você dá um desconto e eles querem mais. Isso é normal, né. Às vezes as meninas "Nossa eu já vim aqui não sei quantas vezes te pedir pra arredondar, pra fazer isso." "Gente, mas isso não é problema!" E eu tenho que... Mas eu vou lá e negocio. Então eu falo com elas, eu não perco venda de jeito nenhum, eu tenho carta branca pra isso. Eu só perco venda se o cliente vier e colocar o preço, aí eu não posso porque toda vez que ele vier ele põe o preço e a gente não tem como, né... Fazer isso em hipótese alguma. Porque tem gente que, né... É pedante, aí não tem jeito porque negociação é uma coisa. Então assim... É o melhor possível. Eu não tenho problema com ninguém. Graças a Deus nunca ligaram pra ele pra reclamar. Tem o *site*, tem tudo aí, então a gente tenta. É lógico que até Jesus Cristo não agradou a todo mundo, mas não tem jeito.

Como a gente lida também com várias pessoas. A maioria, às vezes, também chega, né... Tem problema sim, mas eu tento solucionar da melhor maneira possível. E que o cliente também saia satisfeito e não prejudique a empresa porque eu também tenho que olhar isso. Porque tem gente que quer que você faça coisas que não tem como fazer! Então aí pode ser que tenha alguma coisinha, mas na grande maioria graças a Deus é muito tranquilo. (G01)

Bom... A parte do cliente que eu fico conhecendo, alguma parte deles... Nem todos porque hoje eu assumo a gerência geral, né. Então eu 'tô' mais nessa parte de planejamento, de 'tá' fazendo a sequencia de algumas coisas com a gerente. Então a gerente tem um pouco mais de contato com o cliente do que eu. Mas sempre quando eu posso eu tenho esse contato e eu acho que é uma parte que vira até um pouco de lazer dentro do próprio serviço, sabe. Porque é divertido conhecer as pessoas, né. Fazer parte da vida das pessoas. E o pouquinho que a gente conhece é muito bom, né! Essa troca de cultura, né. Então eu gosto, eu gosto muito. (G02)

Muito bom! Os clientes gostam muito dele. Tem cliente que vem, porque a gente tem outras lojas dessas da (...), mas tem cliente que volta pra procurar ele porque ele sempre procura resolver o problema do cliente. (NG06)

Contudo, cabe ressaltar a resposta de um dos entrevistados (NG04), uma vez que constata uma realidade divergente da dada pelos demais, assinalando os dilemas vivenciados pelo gestor no trato com o cliente e que dificultam um relacionamento mais estreito:

Olha, o mercado hoje em dia, principalmente no varejo ou no atacado... Está passando por uma crise, né. Uma crise do comércio... Levou a uma baixa, trouxe uma baixa autoestima pro próprio cliente, pro próprio gerente. Então gera um desconforto total pro gerente na hora de um atendimento. Problemas como troca, esse tipo de coisa assim... Acaba trazendo um relacionamento interpessoal entre os dois um pouco mais baixo. Hoje não tem aquela situação muito amigável mais, cliente-gerente. Não existe. (NG04)

Por fim, quando questionados acerca do relacionamento com os gestores das outras lojas da região, a maior parte das respostas dos entrevistados foi significativa, porém eles não utilizaram palavras tão positivas quanto as anteriores, denotando que a competição pelo cliente não permite o estreitamento dessa relação, o qual poderia vir a fortalecer o polo de moda no qual estão inseridos (TAB. 9):

Tabela 9 – Relacionamento dos gestores com os gestores das outras lojas da região

Respostas	Gerentes		Não-gerentes		Total
	Entrevistados	Total	Entrevistados	Total	
De amizade / Bom	G02, G03, G05, G06, G08, G09	6	NG02, NG07, NG08, NG09, NG10	5	11
Relacionamento eventual, mas bom	G01, G04, G07, G10	4			4
Muito bom			NG05, NG06	2	2
Não sabe responder			NG01	1	1
Não se relacionam muito			NG04	1	1
Ruim			NG03	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Observem-se os relatos ilustrativos dessa análise que se seguem:

É muito bacana aqui no Barro Preto. Sempre quando eu passo um mexe, um pega e diz: “ Oh (...), e aí? Como é que ‘tá’ aí hoje?”, “Hoje o movimento tá difícil.”. E eles também falam isso, perguntam como que ‘tá’. Como a gente sempre encontra na Associação do Barro Preto então é o momento que a gente sempre ‘tá’ colocando isso em pauta, né. Conversando como que ‘tá’ o mercado, como que ‘tá’ as épocas do ano, a sazonalidade, né; devido ao período de... Também de datas comemorativas, né. E a gente sempre tá conversando sobre isso. Como a diretora aqui também dá um curso de graça de vendas então todos os novatos eles mandam pra ela treinar. Então a gente tem uma amizade muito boa, né. Porque ela treina eles e sai pro mercado pra atender eles. Já tem anos isso, essa parceria, onde ela faz um trabalho é... Comunitário mesmo, né. De assistência social e acaba que nos une mais ainda. A gente ‘tá’ na capital, mas é como se estivesse no interior. Se um vizinho mexer ali, o outro vizinho ajuda, entendeu? Então a gente é meio assim aqui. Muito bacana. (G02)

Gosto da maioria. Trocamos dados pra saber é... Vamos supor, olha... Hoje não foi bom, eu quero saber se foi geral. Trocamos dados, não trocamos clientes. Trocamos dados de clientes. Vamos supor... Tem um cliente aqui, eu saquei que é um estelionato, eu vou logo ali pros meus amigos: “O nome tal, CPF tal, pra mim é estelionato, se você quiser tentar.” A gente tem esse canal de comunicação também entre os gerentes. Um ajuda o outro. (G03)

A gente tenta ser o máximo que a gente pode amigo. Fazer... Fazer aquela... Ter aquela... Como se diz... Ser solidário um com o outro, né. (G05)

O relacionamento entre eles também... De forma amigável assim. Mesmo que haja lojas que tenham... Que ‘se competem’, sempre de forma muito respeitosa. (NG07)

Quanto à percepção dos entrevistados acerca da existência de conflitos na organização, nota-se que a maioria expressiva (15 deles, a saber: G02, G03, G04,

G05, G07, G08, G10; NG01, NG02, NG03, NG04, NG05, NG07, NG08, NG09) respondeu afirmativamente a esse respeito, denotando a necessidade de competência política (PAIVA, 2007) no dia a dia de trabalho. Interessante notar que, nesse sentido, para os respondentes, é considerado conflito efetuar troca de mercadorias (4 deles), controlar o horário de trabalho da equipe (3), relacionar-se com clientes insatisfeitos (3) e lidar com discussões entre vendedores (3) (TAB 10).

Tabela 10 – Conflitos vividos pelos gerentes

Respostas	Gerentes		Não-gerentes		Total
	Entrevistados	Total	Entrevistados	Total	
Trocar mercadoria	G02, G05	2	NG02, NG05	2	4
Controlar horário de trabalho da equipe	G03, G08	2	NG08	1	3
Relacionar-se com clientes insatisfeitos	G05	1	NG04, NG05	2	3
Lidar com discussão entre vendedores	G04	1	NG03, NG07	2	3
Trabalhar com tele-vendas	G07	1			1
Lidar com conflito de gerações	G10	1			1
Comportamento dos vendedores	G03	1			1
Administrar problemas pessoais dos vendedores que interferem no trabalho			NG01	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Os trechos dos depoimentos a seguir demonstram tais dilemas vivenciados pelos gestores que abrangem relacionamentos com diversos públicos e questões voltadas para qualidade do produto, normas, tarefas, metas, competição interna etc.:

(...) A gente compra mercadorias terceirizadas também e então acontece que um fecho estragou, né... Infelizmente. Não é uma coisa que acontece sempre, mas é uma coisa que pode acontecer e já aconteceu. Então o cliente está insatisfeito, né. Mas aí nós somos todos treinados pra escutar o cliente e resolver da melhor forma possível, né. Fazer uma troca, 'aonde' ele fica mais à vontade. Então assim... Conflito que a gente venha a não resolver eu ainda não vivenciei não e vai fazer um ano que estou aqui. Então... Assim de casos que chegam ao extremo eu nunca vivenciei não. Tudo foi contornado com responsabilidade e profissionalismo da equipe, né. Mas assim... É uma coisa que uma vez aconteceu e eu vivenciei. (G02)

Se você atrasa... Elas têm hora pra chegar. Eu odeio ter que falar "Você tá atrasada.". Desobediência de norma é o principal causador de conflito dentro da loja. (G03)

É... Clientes insatisfeitos principalmente. Muito. (...) Ele sente é... Na verdade... Metralhado. Como se ele fosse um terrorista, sempre metralhado. Entendeu? (NG04)

Briga por causa de ponta, né. Às vezes, o vendedor 'tava' desatento, entrou o cliente, o cliente precisa ser atendido, né. Outro colega vai e atende, isso é normal. (G04)

Olha... Funcionárias... Muita mulher... Aí você sabe como que é, né. Aí... Então sempre alguma discussão, sobre vendas. A gente tem cliente fixo, aí chega outra pega o cliente, aí acaba tendo sempre uma discussão, mas sempre fica por parte da supervisora resolver. (NG03)

A maioria dos entrevistados diz que procura resolver os conflitos conversando com as partes envolvidas (7 deles); outros afirmam que, para tal, é preciso agir com tranquilidade (3) e paciência (2). (TAB. 11)

Tabela 11 – Como os gestores lidam com os conflitos

Respostas	Gerentes		Não-gerentes		Total
	Entrevistados	Total	Entrevistados	Total	
Conversando	G02, G04, G07	3	NG01, NG02, NG07, NG08	4	7
Com tranquilidade	G05	1	NG05, NG09	2	3
Com paciência	G10	1	NG05	1	2
Não respondeu como o gerente lida com conflitos			NG03, NG04	2	2
Questionando o comportamento do vendedor	G03	1			1
Oferecendo novas oportunidades	G08	1			1
Com perseverança	G05	1			1
Colocando-se no lugar do outro	G10	1			1

Fonte: Dados da pesquisa.

Para ilustrar essa análise, foram selecionados os seguintes relatos:

Eu escuto o cliente. Deixo ele falar tudo que ele 'tá' sentindo até o final e na hora que ele me dá a deixa de falar eu mostro pra ele que eu sou capaz de resolver o problema dele. E essa confiança é passada pro cliente e ele realmente sai daqui satisfeito. E já aconteceu de um cliente vir com um problema desse e voltar a ser um dos melhores clientes nossos. Então depende de como você vai resolver o problema, né. Da postura que você vai tomar. (G02)

Ai (suspiro)... Não é fácil. Eu tento apaziguar, né. Eu tenho que olhar os dois lados, né. Olho o lado de um, o lado de outro, né. Eu tenho minha supervisora também, quando eu vejo que não posso resolver eu passo pra ela. Aí ela vem aqui em cima, conversa com um por um. Tem coisas que

não dá, que a gente tem que passar pra eles. Mas é muito tranquilo. Apesar de desgastante é tranquilo porque são coisas, assim... Que dá pra resolver, né? Normas de empresa que, às vezes, não cumpre, né. A pessoa vai ficando relaxada. Aí a gente chega, chama atenção. Coisas assim. (G04)

É... Normalmente ela pergunta o que é que tá acontecendo, tenta ajudar, mostra pra gente que a gente tem que separar, né? O trabalho do que está acontecendo lá fora, mas sempre deixando aberto que pode contar com o que precisar. Dá muita força pra gente. (NG01)

Ela, na verdade, assim... Acho que como gerente ela age de forma, de forma correta. Assim... Pelo fato de que, chega lá na hora e “Vamos resolver isso aqui que isso não pode ficar assim não. Não quero os vendedores desse jeito. Vamos, vamos tentar respeitar pra não passar em cima do outro”. (NG07)

Ao serem indagados sobre quais são os grandes desafios no exercício da função gerencial, o cumprimento de metas foi o mais destacado, seguido de lidar com a concorrência, vender e relacionar-se com o cliente. Importante notar que todos esses desafios relacionam-se, em última análise, ao cumprimento das metas de vendas, o que está diretamente vinculado à competência funcional (PAIVA, 2007). (TAB. 12)

Tabela 12 – Grandes desafios da função gerencial

Respostas	Gerentes		Não gerentes		Total
	Entrevistados	Total	Entrevistados	Total	
Cumprir metas	G01, G05, G06, G09	4	NG08	1	5
Lidar com a concorrência	G07	1	NG01, NG07	2	3
Vender			NG03, NG09	2	2
Relacionar-se com o cliente			NG04, NG08	2	2
Planejar	G02	1			1
Lidar com pessoas	G03	1			1
Tudo	G04	1			1
Liderar	G08	1			1
Permanecer motivado	G10	1			1
Estar inovando			NG02	1	1
Fidelizar clientes			NG05	1	1
Trabalhar com sobrecarga de atividades			NG06	1	1
Localização da loja			NG10	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Como visto, o maior número de entrevistados (5) afirmou ser o cumprimento de metas o grande desafio da função gerencial. Da mesma forma, Davel e Melo (2007)

consideram que os gestores são os responsáveis por fazer acontecer, devendo reunir esforços dos diversos atores sociais em busca dos objetivos empresariais.

Ressaltam-se os seguintes relatos ilustrativos:

Porque as metas... Você tem que dar resultado. Infelizmente é assim. Não é que 'tá' errado, 'tá' certíssimo, né. Eu brinco com as meninas, falo assim: "Aqui não é instituição de caridade, nós temos que dar resultado. Então vamos pegar mesmo firme, vamos trabalhar, vamos fazer um trabalho sério." Eu acho que são as metas. E a gente consegue e é bom. Eu até falo com elas... É o dinheiro também. Óbvio que a gente trabalha pelo dinheiro, mas a satisfação pessoal é muito grande. Elas... Quando batem uma meta, uma cota... Elas ficam felicíssimas! "Gente isso é melhor do que qualquer dinheiro que a gente ganhe! Um cliente que vem e faz um elogio é melhor do que qualquer dinheiro que a gente ganhe. Isso é a prova que o trabalho de vocês está sendo bem feito, né?" Então são as metas mesmo. As mais difíceis são as metas. (G01)

Ah... Os desafios eu acho que 'é' todos os dias, né. Que a gente vive de comissão, né. Metas... essas coisas... Então todo dia é um desafio. Você abre a loja e como se diz: "Hoje tem que ser melhor que o dia anterior". (G06)

Bom, é aquele negócio... o gerente mata um leão por dia, né! Principalmente aqui no Barro Preto. É a cada dia fazer, tentar fazer de todas as formas com que a venda cresça a cada dia. (G09)

Ter um bom desempenho. (NG08)

Não obstante, outros respondentes (3) identificaram a concorrência como a maior dificuldade enfrentada pelo gestor no exercício de suas atividades. Diante disso, fica evidente a necessidade de desenvolvimento de gestores mais qualificados, capazes de exercer funções amplas, promover mudanças, transformações e não somente adequações na forma de atuar das organizações (PEREIRA, BRAGA, ZILLE, 2011):

Eu acho que aqui no centro é mais a competitividade mesmo. O mercado muito aberto. Tem muitas, muitas lojas. O mercado tá bem competitivo. A competitividade é a maior dificuldade aqui pra gente. (G07)

Eu acho que agora o grande desafio 'tá' sendo mais o mercado... 'Tá' ficando muito competitivo. Então cada vez mais 'tá' abrindo lojas parecidas com, com... Produtos de qualidade, de preço... Preço muito bom. Então isso 'tá'... Isso tá sendo um grande desafio, né... Pras vendedoras, pras gerentes... Saber lidar com essa situação. (NG07)

Ao se tratar das características que um gerente competente deve possuir, ou seja, as competências ideais de um gestor, foram várias as respostas oferecidas pelos entrevistados (TAB. 13), as quais corroboram achados anteriormente expostos.

Tabela 13 – Características que um gerente competente possui

Respostas	Gerentes		Não-gerentes		Total
	Entrevistados	Total	Entrevistados	Total	
Ser “antenado” / Ser atento	G04, G08	2	NG02, NG09, NG10	3	5
Ser educado	G03	1	NG03, NG05, NG08	3	4
Ser responsável	G05, G09, G10	3			3
Resolver todos os problemas e pendências	G02	1	NG01, NG06	2	3
Ser competente	G07, G08	2			2
Ser dinâmico	G04, G09	2			2
Saber comunicar-se			NG05, NG09	2	2
Ser participante	G01	1			1
Ser paciente	G03	1			1
Ser servil	G03	1			1
Ter bom relacionamento com todos	G06	1			1
Ser parceiro	G07	1			1
Ser honesto	G08	1			1
Ser organizado	G09	1			1
Estar motivado	G10	1			1
Ser perseverante	G10	1			1
Ser apaixonado pelo que faz	G10	1			1
Ser respeitador			NG03	1	1
Ser atencioso			NG03	1	1
Ser imparcial			NG03	1	1
Possuir formação para ser gestor			NG04	1	1
Ser tranquilo			NG05	1	1
Ser amável			NG08	1	1
Estar disponível para ajudar as pessoas			NG08	1	1
Ter jogo de cintura			NG07	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto às características apontadas para que um gerente do Barro Preto demonstre ser competente, ressalta-se a necessidade de o mesmo apresentar-se como sendo “antenado”, sempre atento (5 deles), o que está diretamente relacionado com a competência funcional (PAIVA, 2007). Vejam-se os relatos ilustrativos a seguir:

É aquele gerente que sabe fazer tudo. É um gerente “antenado”. Ele ‘tá’ por dentro da moda, ele sabe quais são as tendências mesmo não trabalhando com tendências, né. Loja masculina, que é a gente, por exemplo, não tem tanta preocupação, né. Mas o gerente “antenado”, ele preocupa com vitrine, ele preocupa com tudo em relação à imagem da loja. Ele preocupa com moda, ele preocupa com preços... O que é que uma loja tem e a outra não tem. Um gerente “antenado” ele também... Ele é amigo dos funcionários. Ele procura ser o mais justo possível, ele não toma partido nem pro lado do vendedor nem pro lado do patrão. Então assim... Tem gerentes que são porretas! Gerentes que estão há muitos anos na função, né! E que já

passaram pelo que hoje eu estou passando e que hoje já tiram de letra. (G04)

Ele tem que ter visão de tudo porque, porque não é só um gerente pra ficar atrás de um balcão. Ele tem que 'tá' de frente a tudo que está acontecendo na loja... De mercadoria, de funcionário... Tem que ficar ligado mesmo no que tá acontecendo. (NG02)

É... Tem que ser um gerente atento mesmo a tudo na loja. Ao estoque, às vendas da loja. Tem que ser um gerente que saiba conversar, que saiba cobrar também, mas que saiba cobrar de um jeito certo. Não pode ser um gerente ignorante, né? É isso. (NG09)

De acordo com quatro dos entrevistados, outra característica refere-se à “educação” que o gerente deve demonstrar, o que está relacionado com a competência comportamental (PAIVA, 2007), manifesta no lidar com as demais pessoas:

Diplomacia, muita educação, muita paciência... (...) Eu tive gerentes bacanérrimos, como eu tive gerentes péssimos. Eu não xingo porque eu tinha uma gerente que me xingava muito. Eu não chamo a atenção, porque, quando eu chegava atrasado, ela gritava comigo quando eu entrava e me humilhava na loja. A pessoa entrou atrasada na loja eu não abro a boca. Na hora que ela 'tá' saindo eu chego e falo: “Olha, hoje você chegou tal hora. Por quê?” Aí ela fala porque e eu falo: “Então amanhã você acorda mais cedo. Você perdeu o ônibus. Se o trânsito está ruim, pega o ônibus antes. Dorme mais cedo e acorda mais cedo. Ajuste seu horário pro funcionamento da loja porque a loja não vai mudar de horário por sua causa.” A loja tem um horário de funcionamento, aqui não é shopping com dois horários. É um horário, então você tem que se ajustar pra você ficar na empresa. Aí eu pergunto “Você quer ficar na empresa? Se você não quiser é só você falar. A gente vai providenciar pra você sair. Caso você queira ficar, você tem que se adaptar aos horários da loja”. É por isso que eu não grito porque eu já tive gerentes que gritavam comigo e eu detestei. Me prejudicava muito. Atrapalhava meu dia. Eu chegava, ela já gritava, eu queria ir embora. Meu dia acabava ali. (G03)

Um dos relatos ainda inclui a componente ética no lidar com as pessoas, o que corrobora o modelo de Paiva (2007) no que tange à interdependência entre as componentes na sustentação das ações dos profissionais:

É... Com os funcionários, saber conversar, nunca chamar a atenção na frente de outras pessoas porque eu acho isso... Muito... Falta de ética, sabe? (NG05)

Acredita-se que “ser responsável”, segundo três dos entrevistados, também é uma característica que o gerente deve possuir, que também traduz a competência ética (PAIVA, 2007):

Eu acho que acima de tudo ele tem que ser é... Uma pessoa de caráter, né? Ter responsabilidade. Ser, ser uma pessoa que transpareça, né? O máximo possível... Em relação a se espelhar, né? Porque ele, querendo ou não, ele acaba sendo um espelho, né. Então a gente tenta... Acho, acho que... Ser, ser responsável, ter uma boa índole, né. Ter uma, uma responsabilidade em tudo, em tudo. (G05)

(...) Responsabilidade. Porque a empresa te entrega uma loja, te entrega uma equipe, te entrega um negócio que hoje não é, não é barato de forma nenhuma. Imagina uma loja com três pisos de venda, né. É... Então você tem... A pessoa tem que ter muita responsabilidade. Eu acho que acima de tudo, que é uma coisa difícil de se encontrar hoje na, na... 'Cês' falam na geração Y, que 'tá' todo mundo chamando, né? Que é difícil de encontrar. Responsabilidade, perseverança... Gostar do negócio. (...) (G10)

Finalizando as características que um gerente do Barro Preto deve demonstrar para ser considerado competente, encontra-se, de acordo com três entrevistados, a capacidade de “resolver todos os problemas e pendências”, relacionada à componente funcional (PAIVA, 2007):

Olha, pra mim, a característica do gerente competente é aquele que, antes de mais nada, procura resolver todos as pendências e problemas que sua loja tem. Eu acho que ele só leva pra uma gerência geral ou diretoria uma coisa que ela realmente não consegue resolver, que não está na possibilidade dela mais. Então eu acho que eu parto desse princípio. Eu tento resolver as coisas todas, né. E só em caso de extrema urgência ele deve passar acima dele. Né... Burocracias normais de funcionário, assim, acho que tem que ser resolvida com ele. (G02)

Ai... Acho que de uma maneira geral, tanto como... Ele consegue resolver com o cliente, com o funcionário... É... Mercadoria, né. Que realmente acontece. E não deixa transparecer, em momento algum, insatisfação, muito pelo contrário, ele é o espelho pra gente. Então a gente olha pra ele e tenta se espelhar. Acho que o competente é esse. Que a gente busca ser igual a ele ou melhor que ele. (NG01)

Eu acho que... É... No meu ponto de vista, ele ter... É... Como se fala? Aquela estrutura pra saber resolver o que 'tá' acontecendo no momento sem deixar a emoção ou sem deixar... Ah... Algum conflito anterior atrapalhar. E ele tem muito isso, então... Ele não deixa que nada do passado ou que 'tá' acontecendo no momento... Ele vai dar razão para o do momento, para o que 'tá' acontecendo. (NG06)

Não se pode deixar de mencionar que dois entrevistados (G07 e G08) afirmaram que um gerente competente é aquele que é competente. Em um primeiro momento, tal afirmação pode parecer um tanto redundante; todavia, não basta ser gerente, é

necessário parecer gerente, agir com propriedade de forma a legitimar seu poder, como afirma Hill (1993).

Ah... Ele tem que ser parceiro, colega... Tem que saber cuidar dos afazeres. Eu acho que... Tem que ser competente, né? Pra essa área tem que ser competente. (G07)

Em síntese, o presente estudo sugere que, a um gerente, cabe planejar e executar o processo produtivo, estimulando seus subordinados e harmonizando as necessidades individuais com os objetivos do grupo e da organização, atuando, dessa forma, em um ambiente marcado pela ambiguidade e contradição.

Observa-se ainda que ser gerente no Barro Preto é lidar com diversidade de clientes e trabalhar em um ambiente marcado pela cobrança. Interessante notar que, para os entrevistados, são identificados como pontos positivos de ser gerente neste polo de moda a habilidade de saber solucionar problemas, ser participativo, saber trabalhar com diversidade de clientes e possuir carga horária de trabalho reduzida em comparação com a jornada de um gerente de *shopping*, o que, para eles, propicia maior qualidade de vida aos que trabalham no Barro Preto. Em oposição, eles salientam como pontos negativos a carência de mão de obra qualificada, os baixos salários recebidos e o estresse a que são submetidos.

A maioria expressiva dos entrevistados afirmou que os gerentes vivenciam conflitos em sua rotina de trabalho e que buscam solucioná-los conversando com as partes envolvidas com paciência e tranquilidade. Ressaltam ainda como desafios da função gerencial a necessidade de cumprir metas, em face da concorrência do mercado, relacionar-se com clientes e ter que vender.

Por fim, nota-se que, para que demonstre ser competente, um gerente deve ser “antenado”, educado, responsável e capaz de resolver problemas e pendências que surjam em seu dia a dia de trabalho.

Como ele aprende e age efetivamente desse modo competente são questões tratadas a seguir.

5.3 A gestão de competências, segundo os entrevistados

Em relação à gestão de competências, buscou-se compreender como o gestor faz para ser reconhecido e se manter competente, quer por iniciativa própria, quer a partir das contribuições de outros atores sociais, como reza o modelo adotado (PAIVA, 2007), aqui afunilando-se na participação da loja onde eles trabalham.

No que tange às iniciativas pessoais, os entrevistados mencionaram a experiência profissional, as atividades formais de formação (cursos, treinamentos, palestras etc.) e a busca permanente por manter-se informado. Essas e as demais respostas estão sintetizadas na TAB. 14:

Tabela 14 – O que os gestores fazem para serem competentes

Respostas	Gerentes		Não-gerentes		Total
	Entrevistados	Total	Entrevistados	Total	
Desenvolver sua experiência	G01, G03, G04, G08	4	NG01, NG02, NG06, NG08	4	8
Participar de cursos / Treinamentos / Palestras	G01, G02, G03, G07, G10	5	NG06	1	6
Manter-se informado(a)	G03, G09	2	NG04, NG05, NG10	3	5
Pesquisar	G04, G06, G10	3	NG03	1	4
Estar “antenado”	G06	1	NG09	1	2
Ler	G01, G03	2			2
Inovar	G08	1			1
Possuir vocação	G05	1			1
Pedir direção a Deus	G04	1			1
Colocar-se no lugar dos vendedores			NG03	1	1
Saber ouvir			NG07	1	1
Assistir <i>realities shows</i>			NG03	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Interessante notar a importância dada à experiência por grande parte dos entrevistados (8 deles), ou seja, o quanto estes relatam ser relevante a prática adquirida com o exercício da função gerencial quando questionados sobre o que o gestor deve fazer para ser competente. Nesse contexto, evidencia-se a aprendizagem informal e inconsciente por imitação das atitudes, uma vez que o

aprendizado, como enfatiza Ruas (2001), no campo gerencial, é um processo que passa necessariamente pela experiência. Observem-se os relatos:

(...) procuro com meus colegas, que eu aprendo muito com eles, né. Meu chefe também, ele é uma pessoa que ensina. Ele tá aberto pra ensinar também. Então... Assim... É o dia a dia, né. O dia a dia você vai vendo outras pessoas fazendo, toma aquilo pra si e vai fazer. Então eu procuro, assim... da melhor forma 'tá' buscando. Apesar de que o desafio maior é a convivência. O desafio do gerente é a convivência. É o dia a dia. O burocrático nem tanto porque ali você estuda, você aprende, você domina e pronto. Mas é o dia a dia. Todos os dias tem uma coisa diferente. Você lida com pessoas diferentes, humor diferente. Né... Então é bem complicado. (G04)

Ah... O meu gerente eu acho que ele é competente pela experiência que ele já teve, pelos cursos que ele teve. Então... Assim... Eu... Me espelho muito nele e nas coisas que ele faz. Então pra mim a competência dele vem daí, da experiência e dos cursos que ele já fez e fala pra gente, então pra mim é. (NG06)

Eu acho que é o dia a dia mesmo, o que vai acontecendo... É... Obstáculos ou não. Eu acho que é o dia a dia, aí vai desenvolvendo por aí, eu acho. (NG01)

Não se pode deixar de mencionar também a relevância dada, por seis entrevistados, à questão da capacitação profissional formal dos gestores por meio da participação em cursos, treinamentos e palestras.

Olha eu sempre 'tô' fazendo curso, né? Eu já tenho uma experiência, né? Quer dizer... Eu não sou das melhores não... Quer dizer eu estou aprendendo. 'Tô' aprendendo, mas o que eu faço eu gosto de fazer. Sabe, eu acho que essa é a diferença, né. Mas sempre eu 'tô' fazendo cursos. Ele também paga cursos. Eu assim gosto muito do método do (...). E é muito assim... É um curso enorme e caro também. (...) Do (...), de vendas. É o melhor que tem. Então eu tenho apostila e tudo porque eu já fiz o curso e estou constantemente batendo na mesma tecla com elas, as vendas, o que a gente tem que fazer e tudo. Atualizar... É revista. Tudo. A supervisora vai fazer compra na feira, traz as revistas. Eu também compro revistas e deixo também pros clientes ver que é aquela tendência, que a gente tá acompanhando. Mas o principal é isso, são os cursos de atualização. (G01)

Olha... Igual eu te falei... A gente tem umas parcerias onde a gente recebe treinamento. Então todos que têm eu 'tô' fazendo. Pode falar com quem que a gente faz? (...) Pode? Então a gente fechou um contrato com a (...) e a (...) e eles sempre mandam treinamento. Como nós somos associados esses treinamentos, para associados, 'cai' na metade do preço. A nossa empresa custeia também uma parte disso, então os cursos ficam super baratos pro gerente que quer capacitar, né! Eu sou formada não na área do comércio, eu sou formada em Turismo e gerenciei hotelaria por dois anos, então a experiência que eu tinha era essa, de gerência de equipe na área do setor

hoteleiro, né. E agora eu 'tô' fazendo capacitações nessa área. Eu já fiz curso de vitrine, já fiz dois cursos de vendas e quero fazer agora de liderança. E 'tô' procurando me capacitar cada vez mais. Fiz *merchandising*, fiz de... 'Tô' fazendo agora um que eu faço parte do inventário de estoque, que eles estão fazendo esse trabalho todo pro nosso estoque... Então eu participo, procuro participar de todos os setores pra aprender mais. Agora em Fevereiro eu vou participar de um que é falando estritamente sobre a rede social, do marketing na rede social... Então eu 'tô' procurando desenvolver, né. Pra eu ter mais experiência, mas pra te falar a verdade eu não tenho. Eu acho que a minha experiência é pouco, de um ano, né. Eu teria que ter mais, mas eu já fiz 'bastante' cursos. 'Tô' correndo atrás. (G02)

Bom, eu não sei... Não acredito que seja um gerente competente. (riso) Não, não acredito. Mas, assim, é isso o que eu te falo... É estar mesmo sempre buscando o aprendizado. É, é... São cursos, são palestras, são informações. Hoje eu acho que o mercado, a internet dá tudo pra gente de graça. Estudar, infelizmente eu não estudei, mas eu acredito que seja um bom caminho. A pessoa tem que estudar, com certeza absoluta. Pra poder se manter mesmo, firme aí na posição. Eu acho que a competência... Tem que desenvolver essas competências, né. (G10)

Contudo, cabe ressaltar que ser competente não aborda apenas a formação educacional ou profissional. Não se pode esquecer da capacidade de mobilizar e efetivamente aplicar os conhecimentos e capacidades em uma condição particular real. Em outros termos, programas de formação e treinamento, por si sós, não conseguem gerar, de forma natural, um *upgrade* no desempenho de seus egressos (RUAS, 2001), mas os capacitam de variadas formas. Ser reconhecido como competente depende, efetivamente, do que ele faz (PAIVA, 2007), do resultado que ele entrega (DUTRA, 2004), o que certamente se apoia em suas qualificações.

Quando questionados sobre a contribuição da organização para o desenvolvimento profissional do gestor, verifica-se que a maioria dos entrevistados (13 deles, a saber: G01, G02, G03, G06, G07, G08, G10; NG02, NG05, NG06, NG07, NG09, NG10) afirma perceber que as empresas cooperam de algum modo para o aprimoramento profissional do gerente. Note-se que tal contribuição se dá principalmente por meio de cursos, palestras, treinamentos e *workshops*, como apontaram a maioria deles (11 entrevistados). (TAB. 15)

Tabela 15 – Como a loja contribui para o desenvolvimento dos gestores

Respostas	Gerentes		Não-gerentes		Total
	Entrevistados	Total	Entrevistados	Total	
Cursos / Palestras / Treinamentos / <i>Workshops</i>	G01, G02, G03, G07, G08, G10	6	NG02, NG05, NG06, NG07, NG10	5	11
Liberdade de ação	G06	1			1
Pesquisar na Internet	G07	1			1
Dicas dos proprietários			NG09	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Veja os relatos ilustrativos a seguir:

Oh... Às vezes ele paga o curso todo, às vezes, ele paga metade, mas na maioria das vezes ele paga tudo. Faço. Às vezes as meninas também fazem. Elas não fizeram do (...) porque do (...). É muito difícil eles virem aqui também. Mais é no Rio e ... Acho que Rio e São Paulo. Então é um curso bem mais amplo, né. É o melhor curso que tem de vendas é o do (...). Então eu tento trabalhar dentro dessa filosofia, né... De venda... Que é a melhor. (...) Excelente! Um dos melhores cursos de venda que tem é o do (...). (G01)

É... uma parte sim. Depende muito da procura do funcionário. Na verdade nada é imposto pra ele. Eles procuram a empresa e falam: "Olha tem o curso tal, focado em assunto tal. Meu interesse é melhorar aqui dentro e que por isso eu gostaria de fazer." Então ele corre atrás do que ele quer, do curso que ele quer fazer e aí é levado pra diretoria e ela faz essa parceria com o funcionário. Costuma ser em torno de 50%, tá. E aí o funcionário paga os outros 50%. Dependendo do curso... É por aí. Se for uma palestra, uma coisa mais barate, né... Aí a empresa costuma até custear os 100%. (G02)

Contribui. Tendo como, como mandar a gente pra algum curso ou vem palestrante aqui. Tudo isso é permitido. Então ele tenta colaborar, faz pesquisas no *site* e tudo. Permite que a gente possa fazer. Disponibiliza horário. (G07)

Com certeza. A empresa... Ela realmente se preocupa bastante com essa questão da, da pessoa não ficar parada. Treinamento praticamente de seis em seis meses. Nós temos *workshops* praticamente de dez em dez dias, né. Então a gente está sempre reativando. Porque é... Eu falo que a gente é como um móvel, né... Encaixa num lugar e fica. Se você não tirar pra limpar a poeira, sempre que você tirar vai ter uma poeira debaixo, né. Mesmo aquilo ali estando perfeito, no lugar correto. (G10)

Contribui. Eu ... É assim ... Eles têm recurso pra isso e também eu acho que a gente tem que estar sempre atualizada e a oportunidade que eles dão, dos cursos que eles fazem e os recursos que eles dão aqui aí deixa com que eles cresçam aqui. Permite, né. (NG02)

Ah... Contribui, contribui sim. Sempre, sempre tem cursos pros gerentes, pros funcionários. Então isso ajuda bastante no desenvolvimento do gerente. (NG07)

Em face do exposto, as respostas dos entrevistados indicam que as organizações buscam, por meio de cursos de formação, desenvolver o conhecimento e as habilidades dos gestores (SANGHI, 2007). Vale advertir que se essa programação for formada por eventos independentes das atividades profissionais nem sempre conseguirá contribuir para o desenvolvimento de competências, uma vez que estas devem ser efetivamente apropriadas como competência no ambiente de trabalho (RUAS, 2001).

Por fim, no que se refere à percepção dos entrevistados sobre o modo como o gerente aprendeu a ser gerente, pode-se evidenciar que, de acordo com os resultados descritos na TAB. 16, tal processo se dá através do exercício da própria atividade (8), espelhando-se em outros gerentes (5), exercendo primeiramente a função de vendedor (4) e estudando, ou seja, buscando formação profissional para o exercício da função (4).

Tabela 16 – Como os gestores aprenderam a ser gestores

Respostas	Gerentes		Não-gerentes		Total
	Entrevistados	Total	Entrevistados	Total	
Com a experiência	G05, G07, G08, G10	4	NG03, NG04, NG05, NG08	4	8
Espelhando-se em outros gerentes	G04, G08	2	NG03, NG09, NG10	3	5
Exercendo a função de vendedor	G01, G04, G09	3	NG06	1	4
Estudando	G07	1	NG01, NG04, NG05	3	4
Vocação / Dom	G03	1	NG07	1	2
Com familiares	G02	1			1
Liderando uma equipe			NG01	1	1
Buscando ser um gerente (“correndo atrás”)			NG02	1	1
Tendo o exercício da função como meta	G06	1			1

Fonte: Dados da pesquisa.

Ressaltem-se os seguintes relatos:

Sendo vendedora primeiro, né. Porque eu sou muito mais vendedora do que gerente... Eu brinco com as meninas. Porque eu gosto de vender, é um desafio... Então você descobrir o que é que o outro quer; porque, às vezes, as pessoas nem sabem o que elas querem e fazer o cliente sair satisfeito, voltar e te procurar. Então esse relacionamento é muito bom. Eu falo com elas: "Gente, nome de cliente vocês têm que tentar guardar sempre!". Porque a primeira coisa que você escuta quando você nasce é seu nome. "Ela vai chamar Sandra, ela vai chamar Vanessa, ela vai chamar ...", não é? E o cliente, quando ele chega perguntando por você "Ah eu queria falar com a Sandra", não é bom? "Querida falar com a Janete". Esse é o mínimo. Vocês têm que saber o nome. Aqui o fluxo é muito grande, mas tem os clientes assíduos mesmo, que a gente liga, procura e tal ter um contato, manda e-mail e tudo. Desses clientes você tem que saber. Chegou e você tem que saber o nome. Pelo menos de cinquenta por cento, que é muito. A clientela daqui é muito grande. Porque é uma das coisas mais importantes. (G01)

Vendendo, né. Eu acho que o atendimento ao cliente é tudo. E vendo também as minhas outras gerentes, que foram muito boas. No salão de vendas é que você aprende. Se você é um bom vendedor, se você tem facilidade de lidar com o cliente, né. Não é só educação, você tem que ter simpatia. Ganhando o cliente, você consegue subir. (G04)

Hum... Que pergunta difícil! Através do dia a dia mesmo. Fui me tornando essa pessoa mais responsável. As responsabilidades foram colocadas, né? Foram citadas e você acaba 'cumprindo elas' e aí as oportunidades vão vindo. Surgem, né! Então acho que tudo é uma direção de Deus também, né. (G05)

Ah, na vivência mesmo! (riso) No meu caso eu estudei pra ter informação. Então... Assim... Eu busquei, né... Formação pra isso. A maioria é a experiência mesmo. É a vivência. (G07)

Eu não aprendi. (risos) Fui posta. É, é... Já eram outros tempos, né. Eu tive que assumir uma loja com três meses de estar dentro dela por necessidade e eram outros tempos. E eu fui me desenvolvendo ao longo desses trinta e dois anos. Peguei todos os planos do governo, tudo que podia... Passei por atacado, trabalhei quinze anos com atacado, né... E hoje já com dezessete anos de varejo... Então assim... É uma luta, um eterno aprendizado. (G10)

No convívio, vendo outras pessoas, aprendendo com erros e acertos... Aí, é... Me enquadrei. (G08)

Olha a meu ver é acompanhando, reparando o dia a dia, o cotidiano e tentando sempre ser melhor do que eles, né. Se você vê algum erro neles você tenta ser melhor e consertar. (NG03)

Eu acho que, pra ser gerente, antes a gente tem que ver como o gerente trabalha, né. Como vendedora a gente observa ela, né. Vê quais as tarefas dela. Aí assim aprende. (NG09)

Eu acho que ser gerente... Eu, por exemplo, eu acho que ele aprendeu sendo vendedor porque tipo assim... Hoje ele trata 'nós' vendedores como

se ele fosse um vendedor. Então, tipo assim ele não olha só o lado da empresa, ele olha o lado do funcionário. Então, isso, pra mim, é aprender a ser gerente. Porque tem pessoas que falam que gerente é só mandar e não é. Tem que saber administrar. Então ele é um, pra mim é isso. (NG06)

Diante de tais considerações, mais uma vez, é necessário considerar a importância conferida pelos entrevistados à experiência; no entanto, Le Boterf (2003) postula que, para desenvolver a competência, é preciso mais do que aprender com experiências passadas. Para o autor, é necessário refletir sobre a ação, sobre o aprender a aprender. Em outros termos, cada experiência comporta suas peculiaridades e não se repete de maneira idêntica, o que denota o caráter contextual da competência (PAIVA, 2007; DUTRA, 2004).

Convidados a falar sobre o que mudariam, tirariam ou acrescentariam no ambiente de trabalho, os entrevistados destacaram o cumprimento das metas profissionais e pessoais, conforme se pode observar na TAB. 17:

Tabela 17 – Desejos dos gerentes entrevistados

Respostas	Gerentes		Não-gerentes		Total
	Entrevistados	Total	Entrevistados	Total	
Aumentar as vendas	G03, G06, G07, G08, G10	5	NG09	1	6
Conseguir salário melhor	G05	1	NG01, NG04, NG08	3	4
Ter paz	G04, G05, G09	3	NG10	1	4
Aumentar número de clientes	G08, G09	2	NG05	1	3
Melhorar a economia	G01, G06	2			2
Capacitar-se	G02	1	NG04	1	2
Fidelizar clientes	G07	1	NG01	1	2
Nunca faltar mercadoria	G05	1	NG05	1	2
Motivar a equipe	G10	1	NG08	1	2
Ter respeito	G08	1	NG03	1	2
Ter saúde	G06	1	NG10	1	2
Reorganizar o horário de trabalho			NG04, NG07	2	2
Organizar a loja			NG02, NG03	2	2
Atingir todas as metas	G01	1			1
Informatizar a loja	G02	1			1
Profissionalizar o varejo	G10	1			1
Melhorar a condição de trabalho	G04	1			1
Trabalhar com mais seriedade	G01	1			1
Melhorar o relacionamento da equipe	G07	1			1
Melhorar a comunicação			NG01	1	1
Melhorar a logística	G03	1			1
Tornar a organização uma multinacional	G02	1			1
Promover o equilíbrio emocional da equipe	G04	1			1
Mudar a forma de pensar dos proprietários	G09	1			1
Manter a organização funcionando	G06	1			1
Automatizar a organização	G03	1			1
Melhorar o preço			NG07	1	1
Ter um gerente “bacana”			NG05	1	1
Ter educação			NG08	1	1
Ter companheirismo			NG03	1	1
Diminuir o nível de cobrança			NG09	1	1
Continuar sendo vendedora			NG07	1	1
Ter mais opinião			NG06	1	1
Manter o gerente bom como ele é			NG06	1	1
Melhorar a cada dia			NG06	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Sem deixar de observar a diversidade de respostas, a resposta mais recursiva ambicionava o aumento das vendas, o que é compreensível mediante o perfil comercial dos gestores analisados:

(...) que as vendas realmente voltassem a ser o que sempre foram... Porque com todas essas mudanças, mudou muito também a questão do consumo, né. As pessoas hoje... Nosso maior concorrente eu diria que é a faculdade, por exemplo. Hoje os jovens não estão preocupados com uma roupa bacana, com uma moda... Eles querem uma coisa que sai na mídia... Tal e tal, mas eles mesmos customizam isso. Faz isso. Porque a faculdade, realmente, toma o dinheiro que eles ganham... Todo mundo tá fazendo faculdade, mas acho que ninguém 'tá' se formando a nível de aprendizado mesmo, mas faculdade todo mundo quer passar por ela. Estão passando pela faculdade. (G10)

(...) Queria também que a loja vendesse mais. Acho que são esses. São três, né? Mais um... Acho que... Eu queria mesmo que a loja vendesse mais, tivesse menos cobrança... Eu acho que a equipe tá boa... Eu manteria isso. Só essas duas coisas mesmo. Seria econômica com o gênio. (NG09)

Meu primeiro pedido era que aumentassem as vendas de uma forma geral pra todos... Não só pra loja. Mas que todas as minhas vendedoras conseguissem desenvolver de fato a função que elas estão aqui pra fazer. Porque metade desenvolve, consegue deslanchar nas vendas, consegue ganhar dinheiro. A outra metade não consegue por mais que eu tente, por mais que eu ajude, por mais que insista. E eu gostaria que todas, sem exceção de nenhuma, tivesse um salário maravilhoso que automaticamente também o meu salário seria maravilhoso. Isso seria o meu primeiro pedido. (G03)

O relato desse último entrevistado (G03) evidencia que ser gerente traz tanto dependência quanto autoridade. Nesse contexto, ser gestor significa ser responsável por resultados financeiros que serão alcançados através da equipe e não apenas pelo seu próprio esforço, reiterando, assim, que os gerentes são responsáveis por pessoas e não mais por tarefas, como afirma Hill (1993).

Observe-se ainda que quatro respondentes revelaram que gostariam de receber um salário melhor:

E... Em terceiro... Eu acho que um salário bom pra todo mundo. Que isso é excelente! (G05)

Ai... Deixa eu ver... Ai... Nessa você me pegou. Ai... Ai meu Deus! Essa agarrou. Ai, ai, ai... Então... O que eu queria mudar... Mudar eu não queria mudar nada. O que eu queria acrescentar... Nossa essa pergunta agarrou, viu! Não tá vindo nada na minha cabeça! Ah... Então vai: gostaria de ganhar mais (...). (NG01)

Segundo ponto de vista: os baixos salários, os baixos salários porque as categorias do mercado de trabalho principalmente do comércio varejista estão muito baixas. Eu acho que devia ser... Reaver tudo isso. (NG04)

(...) é... Ajuda financeira... Deixa eu ver o que mais... Que aumentasse a renda da gente. (...) (NG08)

Como visto, outros pediram paz (4), aumento do número de clientes (3), a melhora da situação econômica (2), a fidelização dos clientes (2), respeito (2), saúde (2), uma loja mais organizada (2), alteração no horário de trabalho (2), uma equipe motivada (2), capacitação profissional (2) e que nunca falte mercadoria (2).

Sob outro ponto de vista, cabe ressaltar que um entrevistado almejava a profissionalização do varejo:

E o último desejo que realmente assim... Todo, que todos os negócios, principalmente o varejo... Eu sonho muito com um varejo firme, seguro... Que hoje a gente não tem que é essa segurança, né. Não só aqui no Brasil, a gente fora também... Tive uma oportunidade de fazer uma viagem e ver o quanto, por exemplo, Estados Unidos... O quanto que o comércio tá sendo sofrido, né. E o comércio também tivesse algo mais a oferecer pras pessoas que estão deixando no comércio porque quem nunca fez nada na vida servia pra ser vendedor, mas nós estamos muito, muito massificados. Então que as pessoas voltassem, que vendedor é uma profissão, que é uma profissão 'mega' bacana, né! Você satisfazer o desejo do cliente, saber a necessidade do cliente. Eu acho uma coisa maravilhosa de ser feita. Porque acho que esse seria um sonho mesmo. Que esse comércio voltasse nesse sentido, né. Que as pessoas tivessem mais vontade de servir mesmo. Acho que seria bacana! (G10)

Contudo, a partir da resposta do entrevistado G10, é bom ressaltar que certificados e diplomas são importantes, todavia constituem insuficientes ferramentas por si sós, tendo em vista o fato de que a competência só se realiza na ação. Logo, a profissionalização deve valer-se de metodologias que vinculem o que se ensina a desafios reais (MACHADO, 2007).

Por fim, os entrevistados foram questionados se gostariam de acrescentar algo, alguma coisa importante que não tivesse sido perguntada. Nesse sentido, a maioria (16 deles, a saber: G04, G05, G06, G08, G09, G10; NG01, NG02, NG03, NG04, NG05, NG06, NG07, NG08, NG09, NG10) afirmou não ter nada a acrescentar. Contudo, vale ressaltar a resposta de G01 quando indicou a necessidade de revitalização do Barro Preto:

Olha... Como você falou sobre o Barro Preto... Aqui eu acho que tinha que melhorar aqui. (...) Estrutura pras lojas, sabe! Eu acho... Tem um projeto aqui, tem um projeto, mas a gente não vê. Eu acho que tem muito lixo jogado na rua aqui e tudo... Mendigo... Eu tenho o número aqui da Prefeitura, eu ligo, eu sei que eles não podem tirar. Eu acho que isso é um dos problemas. Eu acho que... Problema de estacionamento aqui... Os clientes reclamam demais. É o caos. Então eu acho que 'é' essas duas coisas mesmo que faltam. Que a pessoa, às vezes, prefere ir ao *Shopping* do que aqui e aqui é muito mais barato. E o atendimento aqui é nota dez!
(G01)

Tal afirmação vem corroborar Lucena (2005) que considera que os gerentes varejistas são responsáveis por outros aspectos além dos inerentes ao exercício da função, tais como: *layout*, limpeza, climatização, disposição das mercadorias e vitrines.

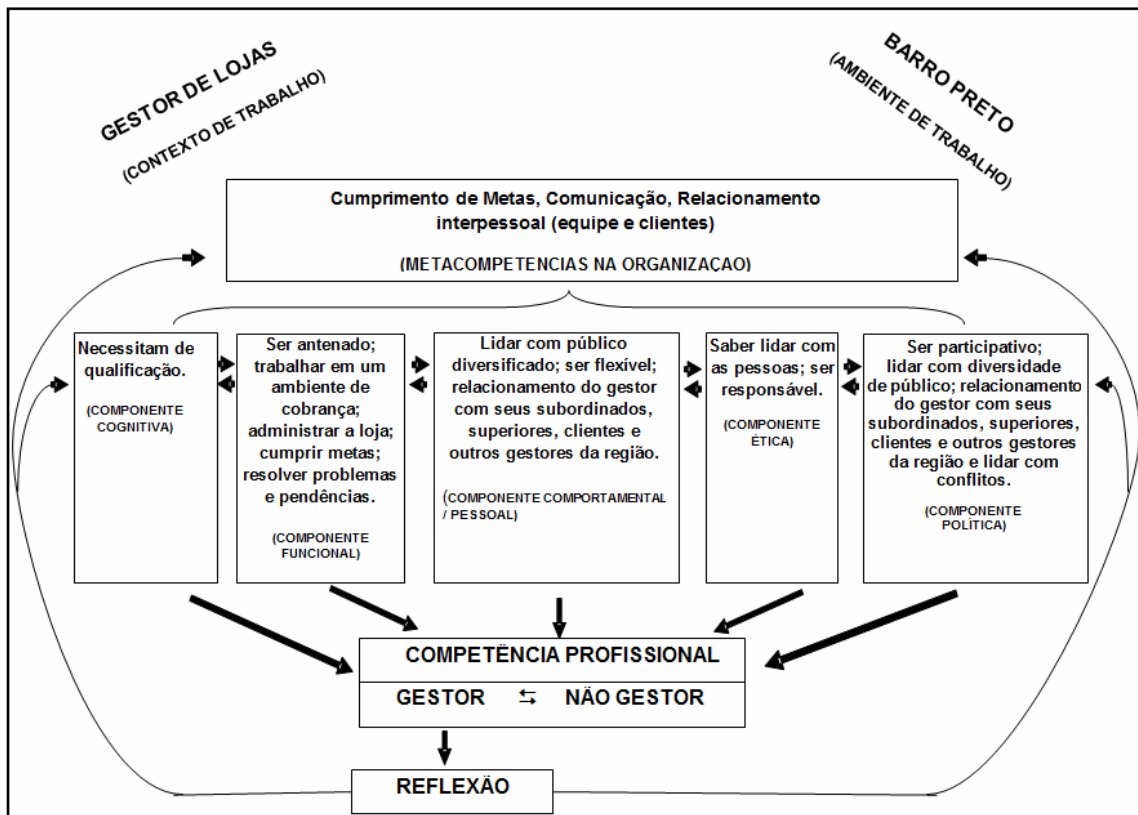
Resumindo, no tocante à gestão de competências, cabe ressaltar a ênfase dada pela maioria dos entrevistados à questão da experiência no exercício da função gerencial. Essa perspectiva reforça a concepção tradicional de gestão de pessoas baseada na rotina e, em outros termos, oferecendo soluções relativamente previsíveis para os problemas.

De qualquer forma, destaca-se a importância dada à participação em cursos e palestras, enfim, os entrevistados demonstraram ser necessário o investimento em formação e desenvolvimento profissional. Nesse sentido, note-se que a maioria das organizações contribui para esse desenvolvimento oferecendo cursos, palestras, treinamentos e *workshops*.

Com efeito, os entrevistados afirmaram que um gerente aprende a ser gerente exercendo a função. Assim, eles ratificam a relevância da rotina no processo de gestão de competências, no âmbito pessoal. Contudo, interessante considerar o ideal do “gerente modelo”, cujas características variam de indivíduo para indivíduo. Nesse contexto, o sujeito aprende a ser gestor por meio da observação e buscando se espelhar em outro profissional.

A FIG. 3 apresenta a síntese dos resultados desta pesquisa:

Figura 3 – Síntese da pesquisa com o modelo de competência profissional de Paiva (2007)



Fonte: Dados da pesquisa

Diante desses achados, as seguintes considerações foram traçadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo descrever e analisar como se configuram e são geridas as competências gerenciais de gestores de empresas do setor varejista do polo de moda, do Barro Preto, na percepção deles próprios e de outros membros da equipe comercial.

O referencial teórico foi estruturado acerca das seguintes temáticas: gerência e gerentes em organizações, gerência no varejo, competências profissionais, competências gerenciais e gestão de competências.

Metodologicamente, a pesquisa foi caracterizada como descritiva, nos moldes de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. Os dados foram obtidos por meio de levantamento e análise documental e da realização de 20 entrevistas, seguindo critérios de acessibilidade e conveniência, com gestores e não gestores de lojas do varejo de moda do Barro Preto. Os dados secundários contribuíram para a descrição do contexto da pesquisa. Para os dados primários, coletados por meio de entrevistas, foram montados dois roteiros estruturados e espelhados, sendo um aplicado aos sujeitos nucleares (os gestores) e o outro aos sujeitos secundários (os membros da equipe comercial); posteriormente, foi efetuada a análise de conteúdo. Vale ressaltar que, em conformidade com Melo (2007), os dados foram organizados e tratados em três etapas: preparação, tabulação e análise temática, considerando-se repetições e reincidências buscando, dessa forma, alcançar a essência do fenômeno (BARDIN, 2006). Extratos de entrevistas também foram utilizados para ilustrar as análises com as falas dos sujeitos.

Como visto, considerando os dados demográficos e funcionais dos entrevistados, observou-se que a maioria expressiva é do sexo feminino, encontrando-se na faixa etária de 31 a 35 anos, estando solteiros. A maior parte possui ensino médio completo e trabalha no polo de moda do Barro Preto por um período de 1 a 5 anos.

Quanto aos dois primeiros objetivos específicos, relativos à configuração das competências gerenciais de gestores de empresas do setor varejista de moda no polo Barro Preto, percebeu-se que, para os gestores entrevistados, a noção de competência está ligada à orientação para ação e, especificamente para o ramo abordado (varejo de moda) e a questão do cumprimento de metas (componente funcional, conforme Paiva (2007)) é nevrálgica, o que é perpassado por um ambiente marcado pela ambiguidade, por contradições e por cobranças. Assim, lidar com diversidade de clientes, ou seja, atendê-los buscando satisfazê-los também se configura uma competência de destaque (componente comportamental, conforme Paiva (2007)) rumo à apresentação de resultados econômicos positivos. Para tanto, lidar com conflitos no interior da equipe e com os clientes também foi considerado uma competência das mais importantes (componente política, conforme Paiva (2007)).

Quanto aos outros membros da equipe comercial, além dos pontos citados acima pelos gestores entrevistados, os não gerentes também consideraram que um gestor é aquele que “controla a loja”, reduzindo a sua ação ao controle das pessoas, dos processos e dos resultados, enfatizando, mais uma vez, a componente funcional (PAIVA, 2007) da competência do gestor.

No tocante à maneira como são geridas as competências dos gestores de organizações varejistas de moda no Barro Preto, dentre os gerentes entrevistados, percebeu-se a importância de se investir em cursos e treinamentos; além disso, também foi considerada a experiência acumulada. Por sua vez, os outros membros da equipe comercial recorreram à “experiência” quando questionados a respeito do que o gestor deve fazer para se desenvolver e ser um gerente competente. Diante disso, é preciso lembrar que experiências passadas, ou seja, a capacidade de mobilizar e aplicar conhecimentos prévios em situações reais também colabora para o desenvolvimento de competências profissionais, contudo não podem ser consideradas por si só; afinal, repetir atitudes sem avaliar a situação atual apenas porque em outros momentos foram eficazes e eficientes pode não suscitar bons resultados. Desse modo, podem não contribuir para o efetivo desenvolvimento de competências. Antes, é necessário pensar a ação, avaliá-la e com isso aprender a

aprender (PAIVA, 2007). De fato, cada experiência comporta suas particularidades e não se repete de forma idêntica (LE BOTERF, 2003).

No tocante à participação em programas de formação profissional, é interessante notar que as lojas geralmente contribuem para a realização e participação dos gerentes nesse tipo de evento, tendo isso sido observado tanto por gestores como por não gestores. Contudo, abarcando a posição de Ruas (2001), a programação de aprendizagem é convencionalmente desenvolvida de maneira independente das atividades exercidas pelos gestores. Interessante observar o relato de G02 que vem complementar essa ideia ao sugerir que entidades educacionais deveriam ser parceiras do comércio, desenvolver e oferecer programações que fossem ao encontro dos anseios do setor, o que encontra apoio no modelo de Paiva (2007). Veja o relato ilustrativo:

(...) se a escola juntamente com o comércio fizesse essas parcerias, seria muito interessante. Entendeu? Porque é uma forma de 'tá' estruturando o empresário mineiro, né? Então a gente vê muito isso no turismo, que é onde eu tive experiência de anos. Essa parte de logística, essas coisas, eu não vejo tanto assim ainda. Eu acho que é entrar dentro mesmo, junto mesmo com o empresário: "Olha meu projeto é tanto, vou 'tá' trabalhando junto com você pra te capacitar nessa área." E fazer o projeto mesmo, né. Porque igual a gente... A gente fica louca pra fazer palestra de moda pras meninas, fazer palestras de uma boa venda, de uma venda sadia, né? Pra identificar o que é bom e tudo. Então tem hora que a gente tem até muita vontade de fazer tudo, só que a gente 'tá' no cargo operário. A gente tem que mover isso, né? (...) (G02)

Assim, como ressaltou G02, essas iniciativas formais deveriam ser pensadas de forma a torná-las realmente efetivas para o varejo de moda. O que faz o gestor crescer, ou melhor, ser reconhecido como competente, como salientado por G02, é fruto de metodologias de ensino e aprendizagem mais próximas da sua realidade de trabalho, as quais realmente vinculam o que se ensina e o que se aprende a situações reais. Nesse contexto, os entrevistados afirmam que um gestor aprende a ser gerente por meio do saber acumulado, caracterizado por tarefas desenvolvidas na ocupação do posto de trabalho, isto é, da experiência (RAMOS, 2002), a qual é permanentemente oxigenada pela sua reflexão sobre e na sua ação (PAIVA, 2007).

Não se pode esquecer da aprendizagem informal e inconsciente caracterizada pela imitação de atitudes no processo de aprendizagem da função gerencial, do “gerente modelo”, aquele que é o espelho para os outros membros da equipe comercial, enfim, o que reflete, em suas ações, competências reconhecidas pelos funcionários e pela própria organização.

Dentre as limitações observadas nesta pesquisa, ressaltam-se: a dificuldade de realização das entrevistas com os sujeitos, tendo em vista o ritmo de trabalho implacável dos gerentes e dos outros membros da equipe comercial nas lojas do polo de moda abordado; a omissão de alguns não gerentes, que não se sentiram à vontade para falar da função gerencial com receio de emitirem opiniões pessoais sobre o seu gestor, além da opção por se tratar de um estudo de caso, impossibilitando generalização dos achados.

Diante disso e dos dados analisados, sugere-se, para estudos futuros, a ampliação da pesquisa, incluindo outros polos comerciais, assim como os proprietários das organizações e clientes, uma vez que a competência é um atributo pessoal e um construto social que depende, segundo Le Boterf (2003), do atingimento de resultados.

Ademais, seria interessante pesquisar acerca da real adoção ou não da lógica das competências no que se refere à gestão desse campo de trabalho, contribuindo, assim, para a construção de um sistema profissional baseado em competências e que combine, como enfatizam Ramos (2002) e Paiva (2007), projetos individuais, organizacionais e sociais. Buscar informações a esse respeito junto às instituições de interesse coletivo (associações e sindicatos, por exemplo) e de ensino também poderia contribuir nesse sentido, trazendo mais luzes sobre o fenômeno observado.

Além disso, notou-se que outras questões de cunho comportamental (como comprometimento organizacional, vínculos organizacionais, estresse ocupacional, *burnout*, qualidade de vida no trabalho, dentre outras) e sociológico (relações de trabalho e de poder) também carecem de investigações de modo associado às competências profissionais, dadas as demandas diferenciadas, a fragmentação do

trabalho do gestor, os conflitos que ele vivencia e que afetam direta e indiretamente suas competências profissionais, considerando-se seu ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Portugal: Edições 70, 2006. 223p.

BAUER, Márcio André Leal; BUCCO, Larissa Brandelli. Trocando a lente: racionalidade econômica e relações sociais em uma rede de pequenos varejos familiares. **EnANPAD**, 16., 2007, Rio de Janeiro.

Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.belo Horizonte.mg.gov.br/negocios/compras/barro-preto>>. Acesso em: 12 julho. 2011.

Barro Preto: polo de moda. Disponível em <<http://www.cbpcml.org.br/2009/pt/sessao.asp?IdMenu=74&IdSubSubMenu=536>>. Acesso em: 21 julho. 2010.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977. 379p.

CHEETMAN, Graham; CHIVERS, Geoff. *Towards a holistic model of professional competence*. **Journal of European Industrial Training**. 1996, p. 20-30.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2006. 349p.

Conhecendo o Barro Preto – Polo da Moda. Disponível em: <<http://revistavertnews.blogspot.com/2011/06/conhecendo-o-barro-preto-polo-da-moda.html>>. Acesso em: 12 julho. 2011

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640p.

CRUZ, Márcia Maria. Fazer o que gosta. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, p. 3, 3 de out. 2010.

CYмбаUM, John J. O. A gestão de recursos humanos no novo varejo. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. *Varejo competitivo*. V. 2. São Paulo: Atlas, 1997.

DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 340p.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004. 206p.

ELLIOT, Andrew J.; DWECK, Carol S. Competence and motivation: competence as the core of achievement motivation. In: ELLIOT, Andrew J.; Dweck, Carol S. **Handbook of Competence and Motivation**. New York: Guilford. 2007 (p. 3-12).

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1994. 138p.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Coleção Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, Uwe; VON KARDOFF, Ernest; STEINKE, Ines. Qualitative Forschung: **Ein Handbuch**. Reinbek: Rowohlt, 2000.

FONTANELLA, B. J. B.; RICA, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cad Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 24 (1): 17-27, jan, 2008.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise do conteúdo**. Série Pesquisa, vol. 6. Brasília: Liber Livro, 2008. 79p.

FREITAS, Jorge Augusto de Sá Brito. A Dimensão Tácita do Conhecimento e o Trabalho dos Gerentes no Varejo Bancário. **Enanpad**, 11., 2006, Salvador.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GUNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, mai/ago. 2006.

HILL, Linda A. **Novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993. 296p.

KATZ, R. **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2010. 750p.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed. 2003

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de Administração**. São Paulo: Pioneira. 1979. 307p.

LUCENA, Eduardo de Aquino. A aprendizagem de gerentes-proprietários de pequenas empresas varejistas que acontece por meio de relacionamentos sociais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANAPD, 2005.

MACHADO, Lucília Regina de Souza. Usos sociais do trabalho e da noção de competência. In: HIRATA, H.; SEGNINI, L. **Organização, trabalho e gênero**. São Paulo: Senac. 2007 (p. 1-27)

MARINHO, A. M. Em busca de diferenciais. **Revista do Varejo**, São Paulo, v. 1, p. 11-14, fev. 2008.

MELO, M. C. O. L; PAIVA, K. C. M; MAGESTE, G. S; CAPELLE, M. C. A; BRITO, M. J. M. Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da Administração. In: I ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 2007, Recife. **Anais...** Recife: EnEPQ, 2007.

MINTZBERG, Henry. Trabalho do Executivo: o folclore e o fato. **Coleção Harvard de Administração**. Vol. 3. São Paulo: Nova Cultural. 1986. 102p. (p.5-37)

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1995. 256 p.

O melhor do bairro de Belo Horizonte – Barro Preto. Disponível em :
<<http://www.omelhordobairro.com.br/belohorizonte-barro preto/historia>>. Acesso em:
12 julho. 2011

PAIVA, Kely César Martins de. **Gestão de competências e a profissão docente:** um estudo em universidades no Estado de Minas Gerais. 2007. 278 f. Tese (Doutorado em Administração) – FACE, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2007.

PAIVA, Kely César Martins de *et al.* Função gerencial em shopping center: ação, devoção e desilusão. **O&S**, v. 14, n. 42, jul./set. 2007.

PAIVA, Kely César Martins de *et al.* Tempo e Gerência: um estudo com gestores do varejo. **EnAnpad**, 17., Rio de Janeiro, 2010.

PAIVA, Kely César Martins de; MELO; Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, abr./jun. 2008.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000. 388p.

PEREIRA, Luciano Zille; BRAGA, Clarissa Daguer; ZILLE, Giancarlo Pereira. Estresse ocupacional: como os gestores brasileiros estão respondendo às transformações na função gerencial? In: SANT´ANNA, Anderrson S.; KILIMNIK, Zélia, M. **Qualidade de vida no trabalho:** abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Polo de moda do Barro Preto. Disponível em:
<http://www.informesergipe.com.br/pagina_data.php?sec=10&&rec=7062&&aano=2004&&mms=12>. Acesso em: 12 julho. 2011.

QUINN, Robert E. *et al.* **Competências gerenciais:** princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 416p.

RAMOS, Marise Nogueira. **A pedagogia das competências:** autonomia ou adaptação? São Paulo: Cortez. 2002. 320p.

REED, Mike. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta Editora, 1997. 167p.

RIBEIRO, Cleonice Alves. **Estratégias das empresas de confecção de jeans do polo de moda Barro Preto em Belo Horizonte: um estudo de três casos**. 2007. 118f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2007.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerências e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, JR. **Gestão estratégica do conhecimento: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001. 349p. (p. 242-269)

RUAS, Roberto *et al.* **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. São Paulo: Bookman, 2005. 222 p.

SANGHI, Seema. **The Handbook of Competency Mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations**. New Delhi: Sage, 2007.

SILVA, Fábio da. **Competências gerenciais: um estudo de caso em uma empresa do segmento óptico mineiro**. 2009. 116f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2009.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965. 311p.

SOUZA, Clarisse Ferreira. Competência empreendedora dos gestores de negócios de moda. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...**Brasília: ANPAD, 2005.

SOUZA, Ronaldo Barbosa de. **Imagem de loja: proposição de escala para o segmento varejista farmacêutico**. 2009. 129f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970. 157p.

TURATO, Egberto Ribeiro. **Tratado da metodologia da pesquisa clinic-qualitativa**. Petrópolis: Vozes. 2003. 658p.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001. 197p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009. 96p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001. 212p.

APÊNDICE

Dados demográficos e roteiros de entrevistas

Nome do(a) Entrevistado(a): _____

() gestor

() não gestor

Loja: _____

Dados Demográficos

1 - Sexo:

- (a) Masculino
- (b) Feminino

2 - Faixa etária:

- (a) até 25 anos
- (b) de 26 a 30 anos
- (c) de 31 a 35 anos
- (d) de 36 a 40 anos
- (e) de 41 a 45 anos
- (f) de 45 a 50 anos
- (g) mais de 50 anos

3 - Estado Civil:

- (a) solteiro
- (b) casado
- (c) desquitado / divorciado / separado
- (d) viúvo
- (e) união estável.
- (f) outro: _____

4 - Escolaridade:

- (a) Ensino médio incompleto.
- (b) Ensino médio completo.
- (c) Ensino superior incompleto.
- (d) Ensino superior completo.
- (e) Pós-Graduação incompleta.
- (f) Pós-Graduação completa.

5. Há quanto tempo o(a) senhor(a) trabalha nesta loja?

- (a) menos de 1 ano.

- (b) de 1 a 5 anos.
- (c) de 6 a 10 anos.
- (d) de 11 a 15 anos.
- (e) de 16 a 20 anos.
- (f) mais de 20 anos.

6. Há quanto tempo o(a) senhor(a) trabalha no Barro Preto?

- (a) menos de 1 ano.
- (b) de 1 a 5 anos.
- (c) de 6 a 10 anos.
- (d) de 11 a 15 anos.
- (e) de 16 a 20 anos.
- (f) mais de 20 anos.

7. Quanto tempo de experiência (total) no comércio varejista o(a) senhor(a) possui?

- (a) menos de 1 ano.
- (b) de 1 a 5 anos.
- (c) de 6 a 10 anos.
- (d) de 11 a 15 anos.
- (e) de 16 a 20 anos.
- (f) mais de 20 anos.

8. O(a) senhor(a) já ocupou uma função de gerência / liderança anteriormente?

- (a) não
- (b) sim

Qual? _____
Em que setor(es)? _____

Gerente

9. Há quanto tempo o(a) senhor(a) atua neste cargo gerencial?

- (a) menos de 1 ano.
- (b) de 1 a 5 anos.
- (c) de 6 a 10 anos.
- (d) de 11 a 15 anos.
- (e) de 16 a 20 anos.
- (f) mais de 20 anos.

10. Quanto tempo de experiência (total) em função gerencial o(a) senhor(a) possui?

- (a) menos de 1 ano.
- (b) de 1 a 5 anos.
- (c) de 6 a 10 anos.
- (d) de 11 a 15 anos.
- (e) de 16 a 20 anos.
- (f) mais de 20 anos.

Não gerente

9. Há quanto tempo o(a) senhor(a) está subordinado ao mesmo gerente?

- (a) menos de 1 ano.
- (b) de 1 a 5 anos.

- (c) de 6 a 10 anos.
- (d) de 11 a 15 anos.
- (e) de 16 a 20 anos.
- (f) mais de 20 anos.

Perguntas para o Gerente

- 1) Atualmente, como deve ser um gestor ou um gerente, de uma maneira geral?
- 2) E o que é ser gerente aqui, no Barro Preto?
- 3) Quais são suas atribuições?
- 4) Quais são os pontos positivos de ser gerente aqui?
- 5) Quais são os pontos negativos de ser gerente aqui?
- 6) Como é seu relacionamento com:
 - a) seus subordinados (vendedores)?
 - b) seus superiores (proprietários)?
 - c) com os clientes?
 - d) com os gestores das outras lojas da região?
- 7) O(A) senhor(a) vivencia conflitos aqui?
 - a) Quais?
 - b) Como lida com eles?
- 8) Quais são seus grandes desafios no exercício dessa função?
- 9) Que características possui um gerente competente?
- 10) Como o(a) senhor(a) faz para se desenvolver, para ser este gerente competente?
- 11) A loja contribui de alguma forma? Como?
- 12) Como o(a) senhor(a) aprendeu a ser gerente?
- 13) Se o(a) senhor(a) achasse a lâmpada do gênio e ele lhe concedesse três pedidos a respeito da sua conduta aqui na loja, o que o(a) senhor(a) pediria, ou seja, quais seriam seus três pedidos?
- 14) Ao final desta conversa sobre suas funções gerenciais aqui nesta organização, o(a) senhor(a) quer acrescentar algo, alguma coisa importante que não foi perguntada?

MUITO OBRIGADA!

Perguntas para o Não-Gerente

- 1) Esta pesquisa trata de aspectos de gestores e não gestores de lojas situadas aqui no Barro Preto. Atualmente, na sua opinião, como deve ser um gestor ou um gerente de loja, de uma maneira geral?
- 2) E como é o gerente de loja aqui, no Barro Preto?
- 3) Quais são as atribuições dele?
- 4) Quais são os pontos positivos do gerente aqui?
- 5) Quais são os pontos negativos do gerente aqui?
- 6) Como é o relacionamento dele com:
 - a) seus subordinados (vendedores)?
 - b) seus superiores (proprietários)?
 - c) com os clientes?
 - d) com os gestores das outras lojas da região?
- 7) Na sua opinião, o(a) gerente vivencia conflitos aqui?
 - a) Quais?
 - b) Como ele lida com eles?
- 8) E quais são os grandes desafios no exercício desta função gerencial nessa loja?
- 9) Que características possui um gerente competente no seu ponto de vista?
- 10) Na sua opinião, como o(a) gestor(a) faz para se desenvolver, para ser este gerente competente?
- 11) A loja contribui de alguma forma? Como?
- 12) Como se aprende a ser gerente?
- 13) Se o(a) senhor(a) achasse a lâmpada do gênio e ele lhe concedesse três pedidos sobre a conduta do seu gerente aqui na loja, o que o(a) senhor(a) pediria, ou seja, quais seriam seus três pedidos?
- 14) Ao final desta conversa sobre funções gerenciais aqui nesta organização, o(a) senhor(a) quer acrescentar algo, alguma coisa importante que não foi perguntada?

MUITO OBRIGADA!