

Competências Profissionais: Um Estudo com Gestores do Varejo de Moda do “Barro Preto” - Belo Horizonte (MG)

Kely César Martins de Paiva

Programa de Mestrado Acadêmico em Administração – Faculdade Novos Horizontes – Brasil

Érika Fortes Perdigão Nicolai

Programa de Mestrado Acadêmico em Administração – Faculdade Novos Horizontes – Brasil

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. Os sujeitos foram escolhidos pelos critérios de acessibilidade e conveniência. Os dados coletados foram organizados, tratados e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Na sequência, foram apresentados dados demográficos e funcionais dos entrevistados. 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. Assim, para serem gerentes competentes, os entrevistados atestaram a necessidade de formação acadêmica, sem deixar de considerar a importância da experiência. 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. Competências gerenciais. Gestão de competências. Varejo.

Professional Competences: A Study of Fashion Retail Managers of "Barro Preto" - Belo Horizonte (MG)

Kely César Martins de Paiva

Programa de Mestrado Acadêmico em Administração – Faculdade Novos Horizontes – Brasil

Érika Fortes Perdigão Nicolai

Programa de Mestrado Acadêmico em Administração – Faculdade Novos Horizontes – Brasil

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 competence model (Paiva, 2007). The field research was characterized as a descriptive case study, with a qualitative approach. The data were collected through documentation survey and analysis and by interviews. The subjects were chosen using accessibility and convenience criteria. The data collected were organized, processed and analyzed by the technique of content analysis. Subsequently, the demographic and functional data of respondents were presented. 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 known by ambiguity, contradictions and demands. So, to be competent managers, interviewees attested the need for academic training, while considering the importance of experience. This study suggests the importance of informal learning in the managers' competences training and development, especially through the figure of the "model manager"; in other words, the one that is considered the mirror to the other members of the sales team. Finally, limitations of this study and suggestions for further research were pointed out.

Keywords: Management. Managerial competences. Management of competences. Retail.

1 Introdução

Na última década, as mudanças econômicas, entre 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*) no perfil do consumidor, promoveram alterações no varejo e isso tem refletido na maneira de gerir esse segmento da economia.

De todo modo, 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). No varejo,

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).

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?

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.

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). Segundo esse autor, trata-se de uma profissão que é aprendida por meio da prática e de orientação em uma situação real ou simulada.

Na perspectiva de Davel & Melo (2005), 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, 2005). Nessa ótica, Davel & Melo (2005) 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, 2005). Ser gerente traz tanto dependência quanto autoridade; em outros termos, por meio da vivência de situações cotidianas, marcadas pela ansiedade e desconforto, ou seja, por um verdadeiro mal-estar (Davel & Melo, 2005; Rouleau, 1999, 2005), eles percebem que gerenciar não é igual a produzir. A carga de trabalho e o ritmo da tarefa gerencial são implacáveis e abordam assuntos 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, 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 se antecipando às novas situações (Pereira *et al.*, 2011).

Diante disso, faz-se necessário o desenvolvimento de gestores mais qualificados, capazes de exercer funções amplas, promover mudanças e transformações e não apenas adequações na forma de atuação das organizações. 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 *et al.*, 2011).

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, esse tipo de organização, considera Souza (2005) apresenta características peculiares, uma vez 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, 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). Observa-se que isso requer o desenvolvimento de competências profissionais por parte do gestor.

2.2 Competências profissionais

Segundo Ramos (2002), 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. A educação básica foi desenvolvida para adaptar os indivíduos ao ritmo e à rotina de trabalho, disciplinando-os para a produção capitalista.

Nesse sentido, a formação para o trabalho passa a significar formação profissional. 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).

Por outro lado, Zarifian (2001) propõe que a competência é a capacidade que os profissionais têm de enfrentar eventos, com iniciativa e responsabilidade. Uma das primeiras conceitualizações do termo refere-se à capacidade do organismo (ou ser humano) em interagir efetivamente com o seu ambiente, o que depende de sua motivação para tal fim (White, 1959). Como afirmou Nardine (1977, p. 304), a motivação para a competência “é uma característica de todos nós. Parece claro que a competência não pode existir no vácuo ou em isolamento. A competência de alguém deve ser utilizada ou exercitada de modo que um efeito seja produzido em um ambiente particular”, o que sinaliza o caráter contextual da competência, amplamente discutido nos dias de hoje (Paiva, 2007).

Ante o exposto, o indivíduo evoluiria de uma lógica de ter uma qualificação (possuir conhecimentos) para uma lógica de ser competente (realizar algo efetivamente) evidenciando o lado prático da competência profissional (Ramos, 2002).

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, 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).

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 e, por isso, 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. Se, entretanto, o desenvolvimento de competências não pode prescindir da formação, ao mesmo tempo, não pode mais depender somente desse tipo de abordagem.

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. 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 (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; afinal, a competência se revela diante dos imprevistos e das contingências. Além disso, cabe ressaltar 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).

Salienta esse autor 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.

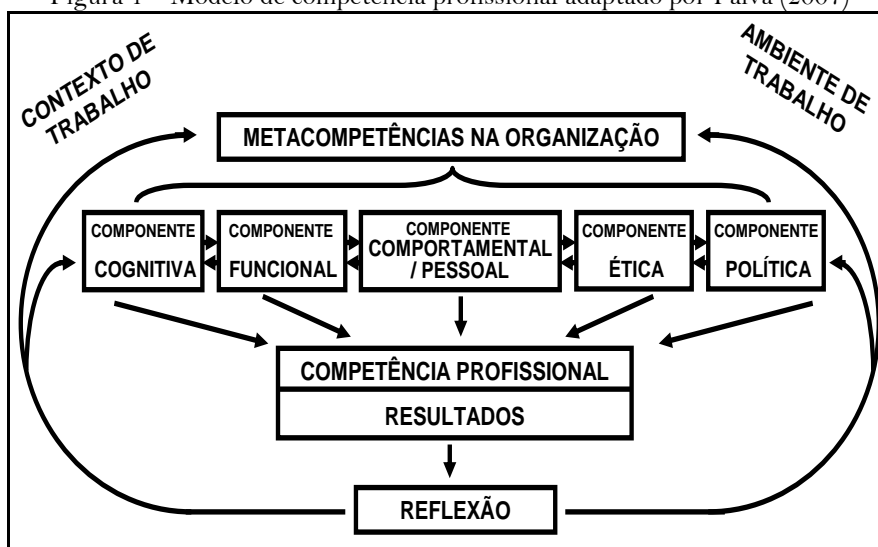
A questão da competência, no entanto, parece ir além do que o indivíduo é capaz de fazer (qualificação); trata-se daquilo que ele “entrega” (Dutra, 2004), efetivamente, faz ou fez, sendo usualmente observada após a sua realização (Paiva, 2007).

Já Cheetham & Chivers (1996, 1998, 2000) apresentam uma definição mais vasta do conceito de competência, uma vez que seu modelo teórico integra os seguintes elementos-chave: componente cognitivo (conhecimento técnico e teórico); componente funcional (capacidade prática de aplicar conhecimento previamente adquirido ao exercício da função); componente comportamental (relações do indivíduo com demais pessoas); e componente ético (utilização de valores morais e éticos). Conforme os autores, as metacompetências (criatividade, agilidade mental, habilidade em adquirir outras habilidades etc.). Elas 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. Para os autores, são fontes independentes de influência nesse processo a personalidade do indivíduo e sua motivação para agir de modo competente, o que corrobora as percepções de White (1959) e Nardine (1977).

Cabe ainda mencionar que Paiva (2007) promoveu uma ampliação no conceito e modelo de competência proposto por Cheetham & Chivers (1996, 1998, 2000), ao introduzir a competência “política” que observa as relações de poder presentes na estrutura organizacional, que interferem na atuação do profissional.

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

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



Fonte: Paiva & Melo, 2008, p. 322.

Na perspectiva de Paiva (2007), 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).

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, segundo pontua Hill (1993), estes são promovidos em decorrência de suas competências técnicas e por suas realizações como colaboradores individuais. Muitos, contudo, enfrentam dificuldades na fase de transição, quando precisam aprender que os resultados 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. 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.

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. São eles:

1. Modelo das metas racionais: 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: 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: 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: 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.

O exercício dos papéis de ajustes às demandas organizacionais resulta em efetividade do corpo gerencial e, daí, em reconhecimento das competências profissionais dos gestores, tanto por terceiros (Vilkinas, 2000; Le Boterf, 2003; Cheetham & Chivers, 1996, 1998, 2000; Paiva, 2007), como por eles próprios (Cheetham & Chivers, 1996, 1998, 2000; Paiva, 2007), a partir do que é efetivamente realizado por tais sujeitos, isto é, o que eles “entregam” aos demais (Dutra, 2004; Paiva, 2007). Tais processos, no entanto, não são simples ou diretos; pelo contrário, sua complexidade está atrelada à natureza fragmentada, ambígua e, até mesmo, contraditória da função gerencial (Hill, 1993; Motta, 1995; Davel & Melo, 2005), exigindo uma motivação diferenciada no sentido de se efetivar a competência (White, 1959; Nardine, 1977; Cheetham & Chivers, 1996, 1998, 2000; Paiva, 2007)

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

Para o desenvolvimento das competências, é preciso que as pessoas tenham acesso a recursos (cognitivos, relacionais, instrumentais etc.) para que possam articulá-los e mobilizá-los, sendo, também, fundamental que haja autonomia no processo de trabalho. (Machado, 2007)

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).

Para que haja competência, ressalta Ruas (2001) é necessário colocar em ação, no desenvolvimento das atividades cotidianas, um repertório de recursos (conhecimentos, capacidades cognitivas, integrativas, relacionais etc.).

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).

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. 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;
- 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, 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-empendedor, que deve saber demonstrar seus saberes, seu saber-fazer e saber-ser (Machado, 2007).

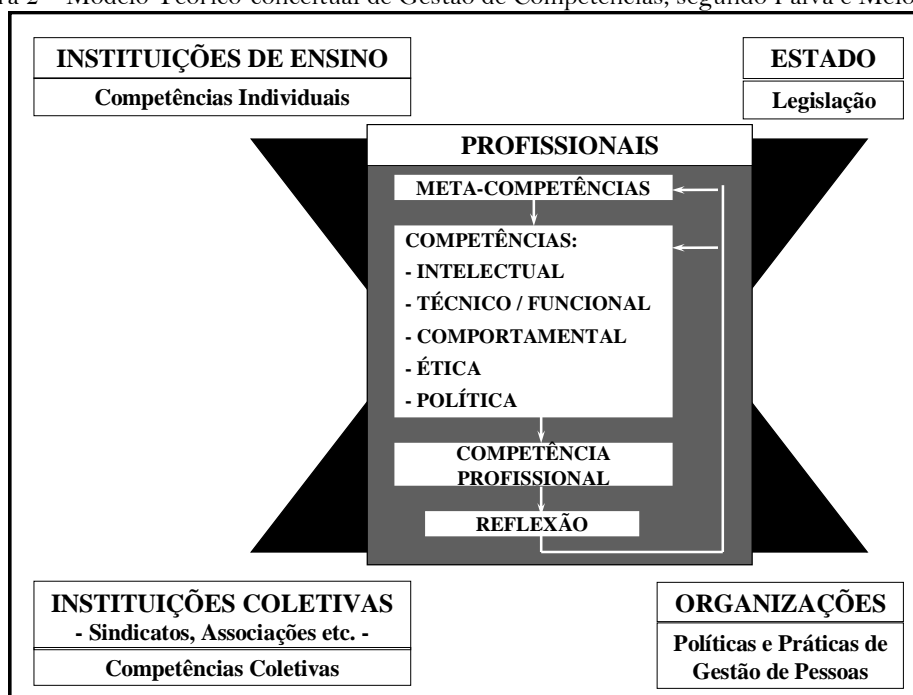
Discorrendo sobre a temática da gestão de competências, Zarifian (2001, p. 126) pontua que “a lógica competência leva a revisitar o conjunto das práticas de gestão dos recursos humanos”, ou seja, o recrutamento, as entrevistas de avaliação, a política de formação, a identificação de potenciais, a construção dos projetos individuais, a mobilidade e a condução das mudanças da

organização do trabalho que, até então, tinham, 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 pesquisa, cabe considerar uma visão mais ampla de gestão de competência, como a defendida por Paiva (2007) ao afirmar que as 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 aqui apresentada.

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



Fonte: Paiva & Melo, 2008, p. 358.

Assim, para fins desta pesquisa, 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, alicerçadas 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, que o desenvolvimento do gerenciamento de competências, considera Paiva (2007), que 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 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

A respeito do tipo de pesquisa, adotou-se a abordagem qualitativa (Vergara, 2009). Cabe ressaltar que, na pesquisa qualitativa, há interação entre o contexto social vivenciado, os sujeitos e o pesquisador. Flick *et al* (2004) 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.

Buscou-se verificar como o fenômeno da competência profissional é percebido e como se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias.

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.

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.

Quanto aos meios, a pesquisa foi de campo, nos moldes de um estudo de caso (Vergara, 2009). 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.

As unidades de análise 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 foram os gestores e não gestores 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.

Ante o exposto, foram entrevistados vinte sujeitos, sendo dez gestores e dez membros da equipe comercial em dez lojas diferentes. Vale salientar 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).

Os dados necessários à consecução desta pesquisa foram coletados por meio de pesquisa documental junto às organizações e à instituição de interesses coletivos – essencialmente a Associação Comercial do Barro Preto (Ascobap) –, com o intuito de obter dados secundários; e através da realização de 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, cujas perguntas foram semelhantes tendo em vista a necessidade de comparação entre as respostas.

Note-se que as entrevistas foram espontâneas e tiveram o caráter de uma conversa informal; apesar de ter-se seguido um conjunto de perguntas predeterminado (Yin, 2001), manteve-se 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).

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 e 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.

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). 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.

Esclarecida a metodologia, seguem-se detalhes do contexto em que a pesquisa foi realizada.

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..., 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..., 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).

Na década de 1930, a capital mineira recebeu filiais de significativas empresas do setor da moda, 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..., 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 (Ribeiro, 2007).

Em 1978, muitas lojas de atacado instalaram-se no bairro (O Melhor..., 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. 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 (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..., 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

5.1 Perfil dos entrevistados

Quanto ao sexo, pode-se notar a expressiva diferença de gênero do grupo, tendo em vista a predominância do sexo feminino (17 dos 20) 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.

Verificou-se que a metade dos entrevistados trabalha no Barro Preto no 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 e sua gestão, segundo os entrevistados

Na busca de identificar as competências profissionais de gestores do varejo de moda do Barro Preto, os entrevistados afirmaram que, de uma maneira geral, os gerentes devem ser participativos, flexíveis e “anteados”, ou seja, manter-se atualizados, o que evoca certa motivação para tal (White, 1959; Nardine, 1977; Cheetham & Chivers, 1996, 1998, 2000; Paiva, 2007). Tais “características” estão alinhadas com as componentes política, comportamental e funcional, respectivamente, conforme o modelo de Paiva (2007), o que evidencia a necessidade de ações que considerem o lado político das relações interpessoais que se dão no interior das lojas.

Quanto à percepção do que é ser gerente no Barro Preto, os entrevistados assinalaram o lidar com um público bastante diversificado e em um ambiente de cobrança, o que remonta as componentes comportamental e funcional do modelo teórico adotado (Paiva, 2007), espelhando a importância - para o atingimento dos resultados - do lidar com o outro no cotidiano desses gestores. Diante de tal consideração, fica evidente o papel do gestor como defendem Davel & Melo (2005), ou seja, 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)

Cabe ainda lembrar que a maioria dos gerentes entrevistados possui o ensino médio completo, indicando uma frágil educação formal em face de suas demandas profissionais; no entanto, refletem o pensamento de Ramos (2002) em termos de que as tarefas podem ser aprendidas no posto de trabalho. Nesse sentido, um dos não-gestores entrevistados afirmou que alguns gerentes que atuam no Barro Preto não possuem qualificação para o exercício da função gerencial, denotando certo amorismo:

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, 2010, 2011).

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) que pauta a condução de uma série diferenciada de atribuições gerenciais (Quinn *et al.*, 2004; Vilkinas, 2000) no exercício de sua função. O relato que se segue permite observar as diversas habilidades necessárias (Katz, 1986) ao desempenho dos papéis gerenciais (Mintzberg, 1986; Quinn *et al.*, 2004; Vilkinas, 2000) 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)

Por outro lado, é interessante notar a consciência do gestor G03 quando afirmou ser o responsável pelo que acontece na organização, indicando que uma ação inadequada pode representar um risco para sua carreira, tanto em nível pessoal como na organização onde atua, 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)

Quando perguntados acerca dos pontos positivos de ser gerente no Barro Preto, alguns entrevistados apontaram o "ser participativo" e o lidar com diversidade de público, o 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)

Isso demonstra, por outro lado, um desafio vivenciado pelos gestores com o qual eles aprenderam a lidar; de certo modo, eles passam a esperar pelo que pode acontecer a qualquer hora, pelo inesperado, o que certamente alimenta processos de estresse, de angústia, enfim, de um mal-

estar típico da função gerencial (Davel & Melo, 2005; Rouleau, 1999, 2005; Paiva *et al.* 2007, 2010, 2011).

Ainda com relação aos pontos positivos, acrescenta-se que dois dos entrevistados alegam que os gerentes do Barro Preto “possuem qualidade de vida”, comparativamente ao trabalho em lojas situadas em *shopping centers*.

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)

Tais depoimentos corroboram os achados de Paiva *et al.* (2010, 2011) no que tange à jornada de trabalho mais exaustiva para gestores que trabalham em lojas de *shopping centers*, comparativamente àqueles de lojas de rua, o que impacta negativamente sua motivação para ser competente (White, 1959; Nardine, 1977; Cheetham & Chivers, 1996, 1998, 2000; Paiva, 2007), fato não observado nos gestores entrevistados neste estudo.

Em contrapartida, os entrevistados consideram como ponto negativo de ser gerente no Barro Preto o nível de estresse a que estão submetidos e a carência de mão de obra qualificada:

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)

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). Mais uma vez, o estresse, a angústia e, portanto, o mal-estar gerencial se fez presente nos achados dessa pesquisa, corroborando outros estudos já mencionados (Davel & Melo, 2005; Rouleau, 1999, 2005; Paiva *et al.* 2007, 2010, 2011)

Nesse contexto, e levando-se em consideração as afirmações de Cheetham & Chivers (1996, 1998, 2000) acerca da componente comportamental da competência profissional e da componente política introduzida por Paiva (2007), buscou-se compreender como se dão as relações dos gestores com os públicos com os quais lida em seu cotidiano.

O relacionamento do gestor com seus subordinados e superiores foi classificado de modo positivo, principalmente como muito bom. 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)

Esse relato também permite observar o modo informal pelo qual o gestor aprende, assim como ele ensina aos seus subordinados. Essa forma não estruturada de ensino e de aprendizagem reflete uma gestão de competências que engloba a construção e desconstrução de costumes, de ações não pelas vias institucionais, mas de uma maneira mais pessoal e subjetiva, o que também será tratado mais adiante.

Já o relacionamento dos gestores com os clientes também foi considerado positivo pela maior parte dos entrevistados. Por fim, quando questionados acerca do relacionamento com os gestores das outras lojas da região, a maioria deles não utilizou palavras tão positivas quanto as mencionadas anteriormente, denotando que a competição pelo cliente não permite o estreitamento dessa relação, o qual poderia vir a fortalecer tanto o polo de moda no qual eles estão inseridos, assim como sua rede de relacionamento, o que é importante em termos de carreira pessoal.

Quanto à percepção dos entrevistados acerca da existência de conflitos na organização, note-se que a maioria (15 deles) respondeu afirmativamente a esse respeito, denotando a necessidade de competência política (Paiva, 2007) no dia a dia de trabalho. Interessante observar que, nesse sentido, para os respondentes, é considerado conflito efetuar troca de mercadorias, controlar o horário de trabalho da equipe, relacionar-se com clientes insatisfeitos e lidar com discussões entre vendedores. Tais respostas ampliam a visão de conflito em dois sentidos: primeiro, vai além de relações pessoais, estendendo-se para as agendas de trabalho, já que envolve rotinas internas da loja; segundo, vai além do escopo da própria organização, abraçando os clientes que devem ser atendidos em suas necessidades de consumo, o que inclui a troca de produto.

Ao serem indagados sobre quais são os grandes desafios no exercício da função gerencial, o cumprimento de metas foi o mais destacado, o que está diretamente vinculado à competência funcional (Paiva, 2007), e corrobora achados anteriores (Paiva *et al.*, 2007, 2010, 2011).

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)

Acredita-se que “ser responsável”, apontado por três dos entrevistados, também é um desafio e uma característica que o gerente deve possuir, que traduz a competência ética (Paiva, 2007), já que seu trabalho envolve um conjunto de valores que devem ser comungados pela equipe comercial. Nesse sentido, observou-se que as metas concretizam valores como realização e reconhecimento, os quais são fundamentais para a motivação do gestor, assim como na manutenção do seu emprego.

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).

Em síntese, tais resultados sugerem 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.

Em relação à gestão de competências, para serem reconhecidos e se manterem competentes, os entrevistados mencionaram a experiência profissional, ou seja, o quanto é relevante a prática adquirida com o exercício da função gerencial. 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.

Além disso, eles mencionaram atividades formais (cursos, treinamentos, palestras etc.) e a busca permanente por manter-se informado, o que prescinde a motivação para ser competente (White, 1959; Nardine, 1977; Cheetham & Chivers, 1996, 1998, 2000; Paiva, 2007).

Quando questionados sobre o modo como o entrevistado aprendeu a ser gerente, pode-se evidenciar que 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 buscando formação profissional para o exercício da função (4).

Assim, os processos informais e de iniciativa do próprio gestor a respeito da manutenção de suas competências parecem prevalecer sobre esforços organizacionais nesse sentido, o que pode vir a fragilizar a relação entre eles e as organizações onde trabalham, gerando um comprometimento mais voltado para a carreira pessoal do que para o espaço onde tal carreira se desenvolve. Tais dados implicam uma relação mais íntima entre motivação, competência profissional e comprometimento organizacional.

Por fim, os entrevistados foram convidados a falar sobre o que mudariam, tirariam ou acrescentariam no ambiente de trabalho. 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)

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 diretamente, como afirma Hill (1993). Em outras palavras, gerenciando as pessoas no seu cotidiano de trabalho, eles conseguem atingir os resultados pessoais e organizacionais.

Ainda sobre seus desejos, outros gostariam de receber um salário melhor, outros pediram paz, aumento do número de clientes, a melhora da situação econômica, a fidelização dos clientes etc. 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)

A partir da resposta do entrevistado G10, é importante 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 e, quanto à forma de mantê-la, segundo os próprios gestores entrevistados, prevalecem esforços mais informais e pessoais.

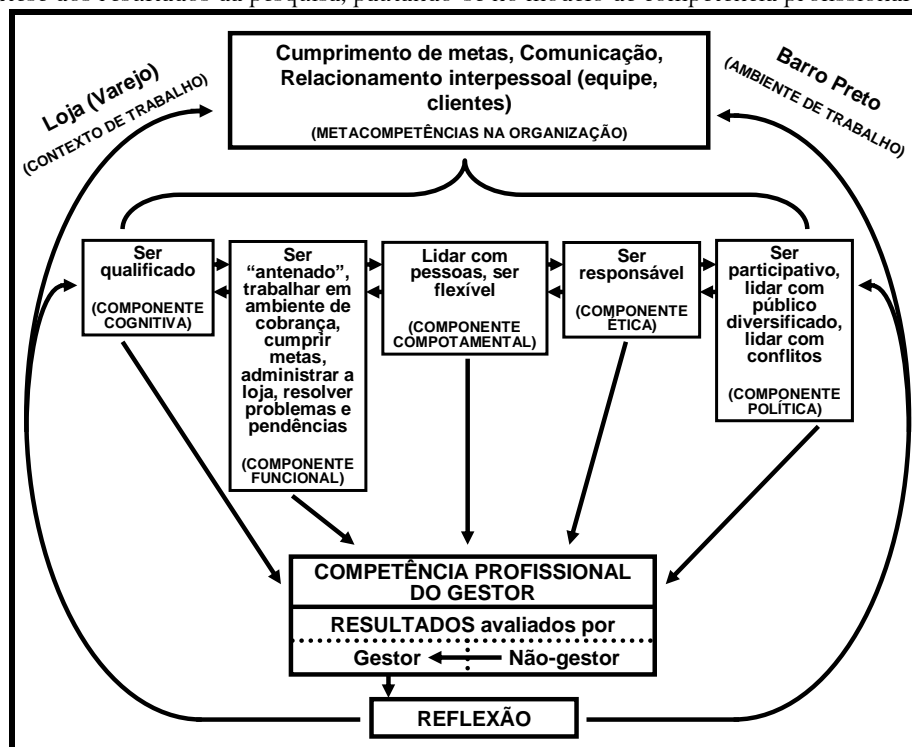
Por fim, os entrevistados foram questionados se gostariam de acrescentar alguma coisa importante que não tivesse sido perguntada. Nesse sentido, destaca-se a resposta de G01 quando indicou a necessidade de revitalização do Barro Preto:

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)

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 na qualificação e, em outros termos, oferecendo soluções relativamente previsíveis para os problemas. Um gerente aprende a ser gerente exercendo a função. É interessante considerar, contudo, 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. Os entrevistados demonstraram, ainda, ser necessário o investimento em formação e desenvolvimento profissional.

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

Figura 3 – Síntese dos resultados da pesquisa, pautando-se no modelo de competência profissional de Paiva (2007)



Fonte: Dados da pesquisa

Diante desses achados, as seguintes considerações foram traçadas.

6 Considerações finais

Percebeu-se que, para os gestores entrevistados, a noção de competência está ligada à orientação para ação e, especificamente para o 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 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, 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, percebeu-se a importância de se investir em cursos e treinamentos; além disso, também foi considerada a experiência acumulada.

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. 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)

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; 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.

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.

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, L. *Análise de conteúdo*. Portugal: Edições 70, 2006.
- Belo Horizonte*. <http://www.belo Horizonte.mg.gov.br/neg-cios/compras/barro-preto>.
- Barro Preto*: polo de moda. <http://www.cbpcml.org.br/2009/pt/sessao.asp?IdMenu=74&IdSubSubMenu=536>.
- Cheetham, G. & Chivers, G. Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20, 1996.
- Cheetham, G. & Chivers, G. The Reflective (and Competent) Practitioner. *Journal of European Industrial Training*, 22, 1998.
- Cheetham, G. & Chivers, G. A New Look at Competent Professional Practice. *Journal of European Industrial Training*, 24, 2000.
- Collis, J. & Hussey, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- Conhecendo o Barro Preto: Polo da Moda*. <http://revistavertnews.blogspot.com/2011/06/conhecendo-o-barro-preto-polo-da-moda.html>
- Davel, E. & Melo, M. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: Davel, E.; Melo, M. *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- Dutra, J. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- Flick, U.; Kardorff, E. & Steinke, I. What is Qualitative Research? An Introduction to the Field. In: Flick, U.; Kardorff, E.; Steinke, I. *Companion to Qualitative Research*. London: Sage Publications, 2004.
- Fontanella, B.; Rica, J. & Turato, E. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, 24, 2008.
- Franco, M. *Análise do conteúdo*. Brasília: Liber Livro, 2008.
- Gil, A. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- Godoy, A. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35, 1995.
- Gunther, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: teoria e pesquisa*, 22, 2006.
- Hill, L. *Novos gerentes: assumindo uma nova identidade*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- Katz, R. As habilitações de um administrador eficiente. *Coleção Harvard de Administração*, v. 1. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- Kotler, P. & Keller, K. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson, 2010.
- Le Boterf, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- Lucena, E. A aprendizagem de gerentes-proprietários de pequenas empresas varejistas que acontece por meio de relacionamentos sociais. *Anais do XXIX EnANPAD*. Brasília: ANPAD, 2005.
- Machado, L. Usos sociais do trabalho e da noção de competência. In: Hirata, H.; Segnini, L. *Organização, trabalho e gênero*. São Paulo: Senac, 2007.
- Marinho, A. Em busca de diferenciais. *Revista do Varejo*, São Paulo, 1, 2008.
- Melo, M. et al. Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da Administração. *Anais do I EnEPQ*. Recife: ANPAD, 2007.
- Mintzberg, H. Trabalho do Executivo: o folclore e o fato. *Coleção Harvard de Administração*, v. 3. São Paulo: Nova Cultural. 1986.
- Motta, P. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- Nardine, F. Competence: a working definition. *Theory into Practice*, 16, 1977.
- O melhor do bairro de Belo Horizonte: Barro Preto*. <http://www.omelhordobairro.com.br/belo Horizonte-barro preto/historia>.

- Paiva, K. *Gestão de competências e a profissão docente: um estudo em universidades no Estado de Minas Gerais*. 2007. 278 f. Tese (Doutorado em Administração). Belo Horizonte: FACE/UFMG, 2007.
- Paiva, K. et al. Função gerencial em shopping center: ação, devoção e desilusão. *Organização & Sociedade*, 14, 2007.
- Paiva, K. et al. Tempo e Gerência: um estudo com gestores do varejo. *Anais do XXXIV EnANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- Paiva, K. et al. Quanto tempo o tempo tem? um estudo sobre o(s) tempo(s) de gestores do varejo em Belo Horizonte (MG). *Organização & Sociedade*, 18, 2011.
- Paiva, K. & Melo, M. Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12, 2008.
- Pereira, L.; Braga, C. & Zille, G. Estresse ocupacional: como os gestores brasileiros estão respondendo às transformações na função gerencial? In: Sant'Anna, A. S.; Kilimnik, Z., M. *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- Polo de moda do Barro Preto*.
http://www.informesergipe.com.br/pagina_data.php?sec=10&&rec=7062&&aano=2004&&mmes=12>.
- Quinn, R. et al. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- Ramos, M. *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* São Paulo: Cortez, 2002.
- Ribeiro, C. *Estratégias das empresas de confecção de jeans do polo de moda Barro Preto em Belo Horizonte: um estudo de três casos*. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2007.
- Rouleau, L. Le "malaise" du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaires. *Gestion. Revue Internationale de Gestion*, 24, 1999.
- Rouleau, L. Gerentes e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional. In: Davel, E.; Melo, M. (Orgs.). *Gerência em ação*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- Ruas, R. Desenvolvimento de competências gerências e contribuição da aprendizagem organizacional. In: Fleury, M.; Oliveira JR. *Gestão estratégica do conhecimento: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.
- Ruas, R. et al. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. São Paulo: Bookman, 2005.
- Sanghi, S. *The Handbook of Competency Mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*. New Delhi: Sage, 2007.
- Silva, F. *Competências gerenciais: um estudo de caso em uma empresa do segmento óptico mineiro*. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2009.
- Souza, C. Competência empreendedora dos gestores de negócios de moda. *Anais do XXIX EnANPAD*. Brasília: ANPAD, 2005.
- Souza, R. *Imagem de loja: proposição de escala para o segmento varejista farmacêutico*. Dissertação (Mestrado em Administração), Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2009.
- Turato, E. *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa*. Petrópolis: Vozes, 2003.
- Vergara, S. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2009.
- Vilkinas, T. The gender factor in management: how significant others perceive effectiveness. *Women in Management Review*. 15, 2000.
- White, R. Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*. 66, 1959.
- Yin, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Zarifian, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.



Profa. Dra. Kely César Martins de Paiva

Doutora, Mestre e Bacharel em Administração, UFMG. Professora e Pesquisadora do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração – Faculdade Novos Horizontes. Artigos publicados na Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração da USP, Revista de educação da USP, Organização & Sociedade, Gestão & Tecnologia, Economia & Gestão, Revista Brasileira de Enfermagem, Gestão & Planejamento (Unifacs), dentre outros periódicos. Interesses de Pesquisa: Gestão de pessoas e Relações de Trabalho; Ensino e Pesquisa em Administração.

Contato: kely.paiva@unihorizontes.br

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0189644589413057> .



Ms. Érika Fortes Perdigão Nicolai

Mestre em Administração (Faculdade Novos Horizontes), Bacharel em Direito (FUMEC).

Contato: erika_fortes@yahoo.com.br

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6252416109045379> .